



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Toimitusketjujen johtaminen	Päivämäärä	15.11.2020
Tekijä	Laura Niskanen	Sivumäärä	100
Otsikko	Vastuullinen hankinta päivittäistavarakauppojen vastuullisuusraporteissa		
Ohjaajat	KTT Sini Laari, KTT Harri Lorentz		

Tässä tutkielmassa selvitetään, mitä päivittäistavarakauppojen vastuullisuusraporteissa kirjoitetaan vastuullisesta hankinnasta. Yritysten jäätyä kiinni epäeettisestä toiminnasta ympäristöä ja työntekijöitä kohtaan, on vastuullisen liiketoiminnan merkitys korostunut. Globaalit toimitusketjut ovat usein monimutkaiset, joten lopputuotteen alkuperän selvittäminen, sekä toiminnan eettisyyden esimerkiksi ympäristön ja työntekijöiden hyvinvoinnin osalta, voi olla haastavaa. Toimitusketjun eri osat ovat hankinnan kautta yhteydessä toisiinsa. Hankinnan ollessa merkittävä linkki yritysten välillä, on siihen kiinnitetty huomiota akateemisissa tutkimuksissakin. Tutkimusten perusteella on todettu, että yritys voi olla vain niin vastuullinen, kuin mitä sen hankinta on.

Myös kuluttajat ovat heränneet vaatimaan tietoa kuluttamistaan tuotteista ja elintarvikkeista. Yritysten vastuullisuuden seuraamisen ollessa kuluttajien osalta jatkuvasti kasvava trendi, on nämä teemat tässä tutkimuksessa yhdistetty tarkastelemalla vastuullista hankintaa päivittäistavarakauppakontekstissa. Päivittäistavarakaupat ja niiden valikoiman vastuullisuus vaikuttavat arkisen kuluttamisen kautta niiden asiakkaiden vastuullisuuteen. Kuluttajien lisäksi myös muut sidosryhmät, kuten media, osakkeenomistajat ja kilpailijat, tarkkailevat yritysten toimintaa. Vastuullisuusraportit ovat maailmanlaajuisesti käytössä oleva viestinnän väline läpinäkyvyyden lisäämiseksi ja liiketoiminnan vastuullisuuden avaamiseksi sidosryhmien suuntaan.

Tämän tutkimuksen laatimisessa tutkimusote on abduktiivinen, jolloin teemojen annettiin nousta tutkimusaineistosta vapaasti. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä hyödynnettiin lähinnä tukemaan aineiston tulkintaa sekä sen havaitsemiseksi, ettei tutkimukseen valittujen kymmenen päivittäistavarakaupan vastuullisuusraporteissa ollut aukkoja tutkimuskirjallisuuden vastuullisen hankinnan teemoihin verrattuna. Eri yritysten raportit vastasivat vastuullisen hankinnan teemoiltaan toisiaan huomattavan hyvin erojen ollessa lähinnä informaation syvyydessä. Raporteissa kirjoitettiin eniten valikoimassa hyödynnetyistä ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden sertifikaateista, henkilöstön ja hankintatiimin vastuullisuuskoulutuksesta, sekä toimittajasuhteiden hallinnasta kolmella alateemalla: yritysten omien toimittajiensa kanssa tekemästä yhteistyöstä (esim. sertifiointijärjestelmiin pyrkimiseksi), toimittajien arvioinneista (esim. tehdastarkastuksista) sekä suhteiden kehittämisestä.

Avainsanat	vastuullinen hankinta, vastuullisuusraportointi, päivittäistavarakauppa
------------	---





**TURUN
YLIOPISTO**

VASTUULLINEN HANKINTA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPOJEN VASTUULLISUUSRAPORTEISSA

Toimitusketjujen johtamisen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Laura Niskanen

Ohjaajat:
Prof. Sini Laari
Prof. Harri Lorentz

15.11.2020
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDATUS TUTKIELMAN AIHEESEEN	10
1.1	Tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus	13
1.2	Tutkielman rakenne.....	13
2	VASTUULLISUUS HANKINNASSA	15
2.1	Vastuullisen hankinnan ajurit.....	19
2.1.1	Sisäiset ajurit.....	19
2.1.2	Ulkoiset ajurit.....	22
2.1.3	Sisäiset esteet	24
2.1.4	Ulkoiset esteet	26
2.2	Vastuullisen hankinnan käytäntöjä.....	28
2.2.1	Käytäntöjä ostajayrityksen sisällä.....	29
2.2.2	Ostajayrityksen ulkopuolelle suuntautuvia käytäntöjä	33
3	YRITYSTEN VASTUULLISUUSRAPORTOINTI.....	39
3.1	Johdatus vastuullisuusraportointiin.....	39
3.2	EU-direktiivi	41
3.3	UN Global Compact	42
3.4	ISO 26000 -standardi	43
3.5	GRI-raportointi	45
3.6	Tutkimuksen viitekehys.....	47
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	50
4.1	Menetelmälliset valinnat.....	50
4.2	Tutkimuskohteiden valinta ja esittely	52
4.3	Aineiston keruu	54
4.4	Aineiston analyysi ja tulkinta.....	57
4.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	58
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	60
5.1	Koulutus.....	62
5.1.1	Hankintahenkilöiden koulutus	63
5.2	Muun henkilökunnan koulutus.....	64
5.2.1	Toimittajien koulutus	64
5.3	Läpinäkyvyys.....	65

5.4	Miten hankitaan	66
5.4.1	Paikallinen hankinta.....	67
5.4.2	Sosiaalisesti vastuullinen hankinta	67
5.4.3	Ympäristövastuullista hankintaa.....	68
5.5	Sertifikaatit	70
5.5.1	Muut sertifikaatit.....	70
5.5.2	Sosiaalisen vastuullisuuden sertifikaatit	71
5.5.3	Ympäristövastuullisuuden sertifikaatit	72
5.6	Suunnitelmat.....	73
5.7	Toimittajasuhteiden hallinta	74
5.7.1	Toimittajasuhteiden hallinta ja kehittäminen.....	74
5.7.2	Toimittaja-arviointi.....	75
5.7.3	Yhteistyö toimittajien kanssa	76
5.8	Vastuullisuusvastaava.....	77
5.9	Yhteistyö järjestöjen kanssa.....	78
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	80
6.1	Tulokset.....	80
6.2	Teoreettinen kontribuutio	82
6.3	Käytännön kontribuutio	82
6.4	Aiheita jatkotutkimuksille.....	83
7	YHTEENVETO	84
	LÄHTEET	85

TAULUKOT

Taulukko 1 Hankintojen jaottelu (Ilonen & Pajunen-Muhonen 2015)	17
Taulukko 2 Sisäiset ajurit	20
Taulukko 3 Ulkoiset ajurit	22
Taulukko 4 Sisäiset esteet	25
Taulukko 5 Ulkoiset esteet	27
Taulukko 6 Toimittajavalintojen kriteerit (mukaillen Memari ym. 2019)	33
Taulukko 7 GRI-raportoinnin aiheet	46
Taulukko 8 Tutkimuksen kohteena olevat päivittäistavarakaupat	54
Taulukko 9 Empiirisen tutkimuksen tulokset	60

KUVIOT

Kuva 1 Vastuullinen liiketoiminta huomioi toiminnan taloudelliset, ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset (mukaillen Juutinen 2016, 26)	15
Kuva 2 Tutkimusaihe	12
Kuva 3 Päivittäistavarakaupan sidosryhmät (mukaillen Niskala ym. 2019, 86; Roberts 2003, 160)	16
Kuva 4 ISO 26000 ydinalueet (ISO 2017; SFS 2019, 3)	44

1 JOHDATUS TUTKIELMAN AIHEESEEN

Vastuullisuutta on tutkittu akateemisessa tutkimuskirjallisuudessa vuosikymmenten ajan ja aihe herättää eriäviä mielipiteitä tutkijoiden keskuudessa. Tutkijat eivät esimerkiksi ole päätyneet yhteiseen mielipiteeseen vastuullisen liiketoiminnan vaikutuksista yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Osa on sitä mieltä, että vastuulliset toimenpiteet ovat yksi yrityksen lukuisista kulueristä ilman suurta taloudellista lisäarvoa – jos vastuullisuudesta mitään lisäarvoa kulumenetyksen jälkeen edes seuraa (ks. esim. Arya & Lin, 2007; Lavie, 2006; Luzzini ym. 2015), kun taas osa näkee vastuullisuuden tulevaisuuteen sijoittamisena ja vakuuttavat vastuullisella liiketoiminnalla olevan positiivisia vaikutuksia myös taloudellisesti. (ks. esim. Barnett & Salomon, 2006; Carter, 2005.)

Jonkinlaisena yhteisymmärryksenä tutkijoiden välillä voidaan pitää kuitenkin sitä, että vastuullisesta liiketoiminnasta seuraa enemmän hyötyjä yrityksen toiminalle ja imagolle, kuin vastuullisuuden sivuuttamisella (ks. esim. Hoejmose & Adrien-Kirby 2012; Quarshie ym. 2016; Worthington 2009). Yritys voi vastuullisuudellaan esimerkiksi erottautua kilpailijoistaan (Porter & Kramer 2006, 88–92) ja ansaita sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja sijoittajien, suosion (Brady 2002, 282).

Vastuullisuuden hyötyjen sijaan vastuullisen liiketoiminnan määritelmä ainakin on jokseenkin vakiintuneessa asemassa tutkijoiden kesken. Yksi tunnetuimmista on John Elkingtonin vuonna 1997 lanseeraama kolmoistilinpäätöskäsite *triple bottom line* (TBL), joka tarkoittaa yrityksen laajennettua vastuullisuutta, jolloin taloudellisen vastuun rinnalle nostetaan liiketoiminnan ympäristö- ja sosiaalinen vastuu. Taloudellinen vastuullisuus tarkoittaa taloudellisen kannattavuuden ja toimintakyvyn edistämistä tämän päivän lisäksi myös tulevaisuuden toimintaa ajatellen, sekä taloudellista osallistumista yhteiskunnallisesti. Ympäristövastuuta sen sijaan voidaan kuvailla liiketoiminnan aiheuttamien ympäristövahinkojen minimoimiseksi ja luonnon suojelemiseksi, jotta tulevilla sukupolvilla, eläin- ja kasvikunnalla, on vähintään yhtä hyvät elinolot maapallolla, kuten tällä hetkellä on. Eri ihmisryhmien ja yhteisöjen hyvinvoinnin varmistaminen ja kehittäminen, on sosiaalista vastuullisuutta, jolla pyritään hyvinvointiin, reiluuteen ja turvallisuuteen. (Jussila 2010, 15–16; Neilimo 2004, 131.) Tässäkin tutkimuksessa vastuullisuus on määritelty TBL:n ulottuvuuksien mukaan.

Kilpailuympäristö on vuosien aikana muuttunut niin, että sidosryhmien odotukset ja kiinnostus vastuullisuuteen ovat kasvaneet. Sidosryhmät myös liittävät usein yritykset ja heidän toimittajansa yhteen, jolloin koko toimitusketjun vastuullisuus, tai puutteet siinä, vaikuttavat suoraan yrityksen maineeseen. Tavarantoittajan jäädessä kiinni vastuuttomasta toiminnasta, kuten lapsityövoiman käytöstä, syytetään myös ostajaa tällaisen toiminnan hyväksymisestä (Lintukangas ym. 2016.) Yritysten ostaessa tuotteita tai palveluita oman liiketoimintansa ulkopuolelta, on hankinta keskeisessä osassa

liiketoimintaa. Hankintatoimi on myös merkittävänä linkkinä muihin toimijoihin, kuten toimittajiin (Goebel ym. 2018), jolloin vastuullisuus ja hankinta liittyvät kiinteäksi linkiksi keskenään (Marshall ym. 2019.) Hankinnaksi voidaankin kutsua kaikkea sitä toimintaa, mistä yritys jää toiselle taholle maksuvelvolliseksi ja sen tärkeimpinä ominaisuuksina voidaan sanoa olevan oikean laadun ja määrän hankkiminen oikeaan aikaan ja hintaan. Hankintaprosessiin lasketaan itse ostamisen lisäksi toimittajien valinta, -suhteiden kehittäminen, neuvottelut ja hankinnan kehittäminen. (Baily ym. 2008, 12; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 50–53.) Hankintaan kuuluu monia erilaisia vaiheita toimijoiden välillä, jolloin sujuvan toiminnan edellytyksenä on yhteistyö sekä tarkoituksenmukainen tiedonkulku. Hankinnasta kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Sidosryhmien seurattessa yritysten toimintaa, tulee yrityksen ja sen yhteistyökumppanien ulkopuolelle suuntautuvan viestinnän tulee informatiivista ja avointa. Carter ja Robertsin (2008) mukaan, läpinäkyvyys ei synny pelkästään sidosryhmille tiedottamalla, vaan näiden aktiivisella osallistamisella ja sitouttamisella yrityksen tiedottamiseen. Yritykset voivat sidosryhmiensä mielipiteiden ja palautteen perusteella muuttaa toimitusketjunsä käytäntöjä ja näistä tiedottamalla olla yhteiskuntavastuullisesti aktiivisia toimijoita. Yritykset hyödyntävät yleensä seuraavia kolmea tapaa vastuullisuutensa osoittamisessa (Ciliberti ym. 2009; Lee & Kim 2009; Tate ym. 2010; Zorzini ym. 2013, 78):

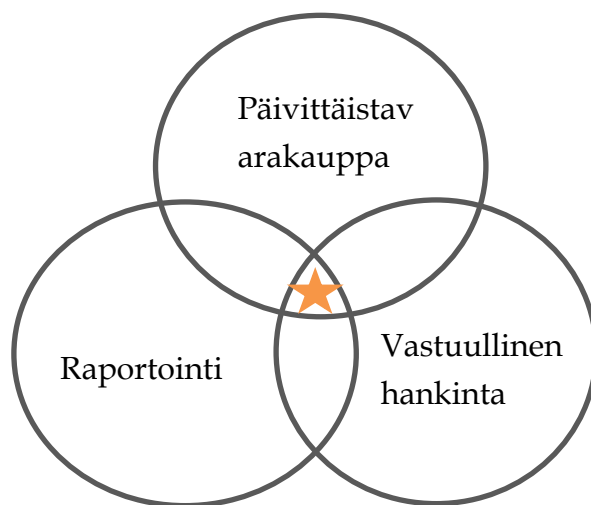
- Vuosittain julkaistava vastuullisuusraportti yrityksen toimista,
- Kehittämällä omat, sisäiset säännöksensä yhteiskuntavastuulle,
- Ansaitsemalla ulkopuolisen tahon sertifikaatteja.

Vastuullisuusraportoinnista on viimeisen vuosikymmenen aikana tullut trendi niin yritysten viestinnän välineenä kuin akateemisena tutkimusaiheenakin. KPMG:n vuonna 2017 julkaiseman tutkimuksen mukaan 78% maailman suurimmista yrityksistä julkaisee vastuullisuusraportin (Boiral ym. 2017; Fonsesca ym. 2014; Yang ym. 2019, 2.) Vastuullisuudesta raportoidaan yleensä joko omassa erillisessä raportissaan tai osana yrityksen vuosikertomusta ja ne toimivat tiedonantona useille eri sidosryhmille samaan aikaan: osakkeenomistajille, medialle, asiakkaille, kilpailijoille ja oman yrityksen sisäisenä viestinäkin. (Juutinen & Steiner 2010, 12; Michelin ym. 2015, 74.) Sidosryhmien kiinnostuksesta huolimatta, ei vastuullisuutta välttämättä raportoinnin jälkeen kuitenkaan seurata. (Jackson ym. 2020, 2.) Vastuullisuusraportointia kohtaan onkin esitetty kritiikkiä sen hyödyntämisestä yritysten viherpesuun (*greenwashing*) (Bowen & Aragon-Correa 2014; Crilly ym. 2012; Tschopp 2005, 56).

Bondy ym. (2004, 467) mukaan, eettisiä toimintaohjeita on yrityksissä suunnattu enemmän asiakkaille näkyvään vastuullisuuteen, kuin esimerkiksi elintarvikkeiden tai tavaroiden tuottajiin kohdistuvaan käytännön vastuullisuuteen. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, miten yritysten eettisyyttä hankintakontekstissa viestitään yritysten

ulkopuolelle. Tutkimuskohteeksi on valittu vastuullisuusraportit siitä syystä, että ne ovat usein standardimuotoisia ja julkisesti Internetissä saatavilla, jolloin ne mahdollistavat sidosryhmille näköalapaikan hankinnan eettisiin käytäntöihin.

Toimialoista tähän tutkimukseen valittiin päivittäistavarakauppa, sillä päivittäistavarakaupan toiminta ja vastuullisuus heijastuvat arkisen kuluttamisen kautta kuluttajien vastuullisuuteen. Tutkimuksessa analysoidaan tutkimukseen valittujen päivittäistavarakauppojen julkaisemien vastuullisuusraporttien sisältöä vastuullisen hankinnan osalta. Pääpaino on numeeristen asioiden sijaan sisällössä eli siinä, *mitä* vastuullisesta hankinnasta raporteissa kirjoitetaan.



Kuva 1 Tutkimusaihe

Tutkimuksen teemat on kirjoitettu kuvan 2 Venn-diagrammiin tutkimusaiheen havainnollistamiseksi.

Päivittäistavarakauppa tarkoittaa liikettä, joka myy elintarvikkeita ja tuotteita ihmisten päivittäisiin tarpeisiin. Elintarvikkeet muodostavat päivittäistavarakaupan myynnistä noin 80%. Tällaisen myymälän myyntituotteisiin kuuluvat esimerkiksi kulutustavarat kuten pesuaineet, kosmetiikka ja hygieniatuotteet, kodin paperitarvikkeet, tupakkatuotteet ja lehdet. EU-tasolla päivittäistavarakauppaan lasketaan mukaan myös alkoholin vähittäismyynti sekä esimerkiksi julkisten laitosten ruokahuolto sekä ravintoloiden ja kahviloiden myynnit. Erilaisia päivittäistavarakaupan myymälätyyppejä ovat esimerkiksi tavaratalot, hyper- ja supermarketit, valintamyymälät, lähikaupat, kyläkaupat, kioskit. (Koskela & Santasalo 2015, 64; PAM 2015, 64; PTY 2020a.)

1.1 Tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä päivittäistavarakauppojen julkisissa vastuullisuusraporteissa kerrotaan vastuullisesta hankinnasta. Tutkimusta ohjaava tutkimuskysymys on: *mitä päivittäistavarakauppojen vastuullisuusraporteissa kirjoitetaan vastuullisesta hankinnasta.*

Tutkimus on rajattu koskemaan kymmentä päivittäistavarakauppaketjua ja mukaan valittujen yritysten kolmea tuoreinta julkaistua vastuullisuusraporttia. Tutkimuksessa mukana olevat ketjut valittiin Deloitteen vuonna 2020 julkaisemasta tutkimuksesta, jossa listataan 250 maailman suurinta vähittäiskauppaa. Deloitteen vuoden 2020 tutkimuksen listaus on tehty vuoden 2018 tilinpäätösten perusteella (Deloitte 2020, 10). Deloitteen laatimalta listalta otettiin mukaan nimenomaa vain päivittäistavarakaupat, eikä esimerkiksi apteekkeja tai rautakauppoja. Deloitte julkaisee tutkimuksensa vuosittain. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset esitellään tarkemmin kappaleessa 4.2 Tutkimuskohteiden valinta ja esittely.

Tutkimuksen perustuessa aineiston sanalliseen sisältöön, on analyysimenetelmiksi valittu kvalitatiivinen sisällönanalyysi sekä *grounded theory*. Tutkimusote on induktiivinen. Vastuullisuusraporteista etsitään erilaisia teemoja, joiden annetaan nousta teorian sijaan puhtaasti aineiston pohjalta. Teoria vaikuttaa tässä tutkimuksessa taustalla: vastuullisen hankinnan teoreettisella viitekehyksellä pyritään analysoinnin ja tutkimustulosten arvioinnin sijaan lähinnä varmistamaan, ettei tärkeitä vastuullisen hankinnan teemoja jää tutkijalta aineistosta havaitsematta. (Glaser & Strauss 1967; Strauss & Corbin 2014 17–19; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Tutkimuksen laatimiseksi tehdyistä menetelmällisistä valinnoista kerrotaan tarkemmin kappaleessa 4.1. Menetelmälliset valinnat.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne muodostuu teoriaosuudesta, empiriasta sekä tutkielman tuloksista. Kappaleessa 2 käsitellään akateemisia tutkimustuloksia vastuullisen hankinnan tiimoilta. Kappale kokoaa yhteen teorian vastuullisen hankinnan sisäisistä ja ulkoisista ajureista ja esteistä vastuullisen hankinnan käytäntöjen kanssa. Käytännöistä käydään läpi hankintayrityksen sisäisistä tapahtumista sekä yrityksen ulkopuolelle suuntautuvat vastuullisen hankinnan käytännöt.

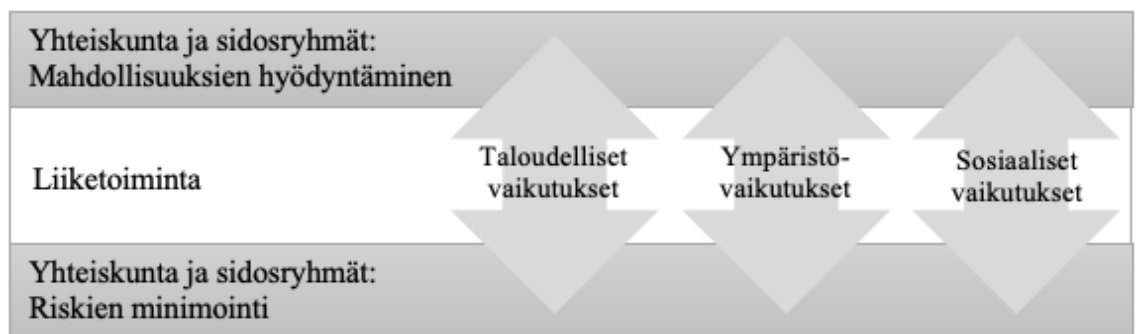
Kappale kolme kertoo yritysten vastuullisuusraportoinnista. Kappaleessa esitetään erilaisia, yleisiä raportoinnin säädöksiä ja viitekehyksiä, kuten myös syitä vapaaehtoisten vastuullisuusraporttien laatimiseksi. Neljännessä kappaleessa kerrotaan empiirisen tutkimuksen toteuttamisesta, tutkimuksen menetelmällisistä valinnoista tutkimuksen

kohteena olevien päivittäistavarakauppojen esittelyn kautta, aineiston keruun ja analyysitapojen esittelyyn. Kappaleessa selvitetään myös tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat seikat.

Kappale viisi muodostuu tutkimuksen empiriasta ja kappaleessa käydään yksityiskohtaisesti läpi vastuullisuusraporteista löytyneet vastuullisen hankinnan teemat sanallisesti ja numeerisesti. Kuudennessa kappaleessa esitellään tutkimuksen analyysistä vedetyt johtopäätökset ja tämän tutkimuksen perusteella ilmenneet aiheet mahdollisille jatkotutkimuksille. Seitsemäs ja viimeinen kappale on yhteenvetoa varten, jossa koko tutkimus on tiivistetty.

2 VASTUULLISUUS HANKINNASSA

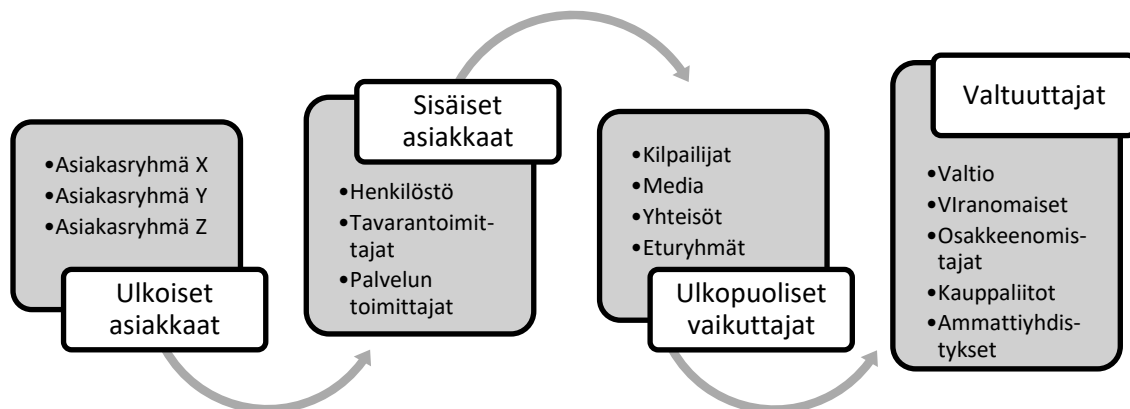
Laajennetun vastuukäsitteen mukaisesti, pidetään yrityksiä vastuussa oman taloudellisen tilan ja vastuullisuuden lisäksi myös sidosryhmiensä vastuullisuuteen ja hyvinvointiin. Kuvassa 1 on hahmoteltu yrityksen vaikutus toimintaympäristöönsä sen liiketoiminnan kautta (mukaillen Juutinen 2016, 26). Liiketoiminnan linkkinä yrityksen ulkopuolelle toimii usein juuri hankinta.



Kuva 2 Vastuullinen liiketoiminta huomioi toiminnan taloudelliset, ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset (mukaillen Juutinen 2016, 26)

Liiketoiminta on merkitty kuvan keskelle ja nuolet havainnollistavat liiketoiminnan vaikutukset sen taloudellisessa, ympäristö- ja sosiaalisessa toimintaympäristössä. Vaikutukset voivat olla negatiivisia tai positiivisia ja molempien suhteen yritysten sidosryhmillä on odotuksia. (Knuutinen 2014, 21, 86.) Negatiivisia vaikutuksia yritetään eri tavoin, kuten vastuullisella liiketoiminnalla, minimoida ja positiivisia mahdollisuuksia maksimoida (Juutinen 2016, 26).

Niitä yksilöitä ja tahoja, joilla on minkäänlaista vuorovaikutusta yritysten kanssa, kutsutaan sidosryhmiksi (Carroll 1993, 60). Yrityksillä on lukuisia sidosryhmäsuhteita ja niitä voidaan jaotella esimerkiksi ensisijaisiksi ja toissijaisiksi tai sisäisiksi ja ulkoisiksi. Ensisijaiseksi sidosryhmää voidaan kuvailla silloin, kun yrityksen toiminnalla on siihen suora vaikutus tai yrityksen ja sidosryhmän välillä on sopimuserustainen suhde. Tämän jaottelun mukaan muut sidosryhmät ovat toissijaisia. Toisenlainen jaottelutapa on havainnollistettu kuvassa 2 (mukaillen Roberts 2003, 160; Niskala ym. 2019, 86), jossa päivittäistavarakaupan sidosryhmät jaotellaan ulkoisten ja sisäisten asiakasryhmien, ulkopuolisten vaikuttajien ja valtuuttajien kautta.



Kuva 3 Päivittäistavarakaupan sidosryhmät (mukaillen Niskala ym. 2019, 86; Roberts 2003, 162)

Ulkoisia asiakkaita ovat päivittäistavarakaupassa ostoksia tekevät kuluttajat eli tuotteiden loppukäyttäjät. Ulkoiset asiakkaat voidaan jaotella edelleen erilaisiin asiakasryhmiin esimerkiksi kulutustottumusten perusteella, jolloin yritykset voivat markkinoida palvelujaan ja tuotteitaan erilaisille asiakkailleen kohdistetummin. Sisäisiä asiakkaita ovat ne sidosryhmät, joiden kanssa yritys tekee sopimusperustaista yhteistyötä: yrityksen omat työntekijät, myytävien tuotteiden tai yrityksen palveluiden toimittajat. Yrityksen palveluksessa oleva puhtaanapitopalvelu on myös esimerkki sisäisestä asiakkaasta. (Koskela & Santasalo 2015, 67; Niskala ym. 2019, 86; Roberts 2003, 162.)

Ulkopuolisia vaikuttajia ovat sellaiset tahot, jotka eivät suoraan ole sopimussyhteessä yrityksen kanssa, mutta jotka voivat silti vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi yrityksen kilpailijat, media, yhteisöt sekä eturyhmät. Kilpailuasetelmassa muiden yritysten liiketoiminnalliset päätökset, vastuullisuusviestinnän lisäksi esimerkiksi hinnoittelu, markkinointitempaukset, valikoima, vaikuttavat yrityksen toimintaan. Suomalaisessa päivittäistavarakaupan kentässä tällä on erityisen suuri vaikutus alan ollessa hyvin keskittynyttä ja ketjuuntumisen johdosta markkina-asemakilpailun keskittyessä lähinnä kolmeen suurimpaan yritykseen (Koskela & Santasalo 2015, 67; Niskala ym. 2019, 86; Roberts 2003, 162.)

Valtuuttajiin kuuluvat nimenmukaisesti sellaiset sidosryhmät, joilla on vaikutusvaltaa yrityksen toimintaan ja joiden asettamia velvoitteita yritysten tulee täyttää (Anttiroiko 2004, 37). Valta ei tässä ryhmässä perustu sopimussuhteeseen, vaan muuhun vaikutusvaltaan esimerkiksi lainsäädännön tai työntekijöiden etua ajavien säädösten kautta. Myös osakkeenomistajat ovat valtuuttajia, sillä omistajien odotuksilla yrityksen liiketoiminnallisia päätöksiä kohtaan on merkitystä ja on yrityksen edun mukaista pitää

osakkeenomistajansa tyytyväisinä. Sidosryhmät seuraavat päivittäistavarakaupan toimintaa kukin omasta näkökulmastaan ja niillä voi olla odotuksia tai vaatimuksia vastuulliseen hankintaan liittyen joko välittömästi tai välillisesti.

Eettinen ohjeistus (*corporate code of ethics*) on yritysten yleisin keino vastata sidosryhmien odotuksiin liiketoiminnan vastuullisuudesta (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012, 236; Kolk & van Tulder 2002, 263). Eettinen ohjeistus voi olla luotu spesifisti tiettyyn toimintoon, esimerkiksi hankintatoimeen. Vastuulliseksi hankintaa voi kuvailla myös silloin, kun vastuullisuustavoitteita on huomioitu hankintaprosesseissa. (Walker & Phillips 2019.) Taulukossa 1 on jaoteltu hankintoja niiden luonteen perusteella kolmeen kategoriaan: tuotannolliseen hankintaan, epäsuoraan hankintaan sekä investointeihin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015):

Taulukko 1 Hankintojen jaottelu (Ilonen & Pajunen-Muhonen 2015)

Tuotannolliset hankinnat	Epäsuorat hankinnat	Investoinnit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raaka-ainemateriaali ▪ Puolivalmisteet ▪ Komponentit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Käyttötavarat ▪ Palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toiminnan edellytykset

Tuotannollisiksi hankinnoiksi katsotaan sellaiset ostot, jotka liittyvät myytävään tuotteeseen. Esimerkiksi tuotteen valmistamiseen tarvittavat raaka-aineet tai tuotteen osat ovat tuotannollisia hankintoja. Epäsuoria hankinnat ovat silloin, kun ne eivät välittömästi liity ostavan yrityksen myytävään tai valmistettavaan tuotteeseen, vaan yrityksen toimintaan. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstöresurssit ja työpaikalle ostettavat toimistotarvikkeet. Investoinnit eivät myöskään liity suoraan lopputuotteeseen, vaan ovat luovaa toimintaa tukevia, pidemmän aikavälin hankintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 55–62.)

Eri hankintatyyppien hankintaprosessit eriävät toisistaan esimerkiksi kriittisyyden, ja vaativuuden mukaan. Yksinkertaistettuna hankintaprosessi koostuu kuudesta osasesta:

1. tarpeen tunnistaminen,
2. toimittajan valitseminen,
3. neuvottelu ja sopimuksenteko,
4. tilaaminen,
5. toimitus,
6. toimittajasuhteen kehittäminen.

Prosessi alkaa tarpeen tunnistamisella, kun yritys havaitsee tarvitsevänsä lisää tai uusia materiaalia tai palveluita. Tarve tunnistetaan hankintaosastolla tai tarve viestitään heille

muualta, jolloin sitä kutsutaan hankintaehdotukseksi. Tarpeen tunnistamisen ja määrittämisen jälkeen prosessi etenee markkinatilanteen ja toimittajien tunnistamiseen ja valintaan. Olemassa olevan sopimussuhteen tapauksessa, tehdään osto aikaisemmin määritellylle toimittajalle. Uuden tuotteen tai toimittajan vaihtamisen tapauksessa, aloittaa hankintatiimi neuvottelut toimittajien kanssa ottamalla yhteyttä potentiaalsiin toimittajiin, joilta pyydetään tarjoukset. Potentiaalisin toimittaja todetaan edellä mainittujen kriteerien lisäksi arvioidun luotettavuuden, eli toimitusvarmuuden ja kapasiteetin perusteella. (Baily ym. 2008, 36; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 55–62; Van Weele 2018, 9.)

Toimittajan valinnan jälkeen toimittajalle tehdään tilaus, jossa tarkat tiedot sovituista hinnoista, määristä, maksusta ja toimituksesta, jonka vastaanotettuaan toimittaja kuittaa tilauksen. Hankintaosasto viestittää tilauksesta organisaation koon mukaisesti mahdollisille muille osastoille, jotta tilaukseen osataan varautua tarkoituksenmukaisesti: esimerkiksi valmistava osasto tietää odottaa materiaaleja saapuvaksi ja talousosasto merkitä tiedot ostosta ja rahaliikenteestä. (Baily ym. 2008, 36; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 55–62; Van Weele 2018, 9.)

Jos kyseessä on uusi toimittaja, jolta hankittiin ensimmäistä kertaa, saattaa ennen tilauksen saapumista olla aiheellista seurata lähetyksen kulkua. Tilauksen saapuessa tarkistaa vastaanottaja, vastaako tilaus sovittua. Jos tilauksessa on jotain virheellistä, on vastaanottaja suoraan yhteydessä toimittajaan tai ilmoittaa asiasta hankintatiimille, joka ottaa kontaktin toimittajaan. Vastaanoton jälkeen hankintaprosessiin kuuluu toimittajan arvioiminen ja -suhteen hallinta: jos hankinnassa ilmeni haasteita, voi hankintatiimi käydä toimittajan kanssa keskustelua tapahtumasta ja korjausehdotuksista. Mahdollisten virheiden laadusta ja määrästä riippuen, tekee hankintaosasto päätöksen, jatkaako yhteistyötä kyseisen toimittajan kanssa. Jos hankinta oli onnistunut ja hankittavalle palvelulle tai materiaalille on tarvetta jatkossakin, voi yritys alkaa rakentaa ja kehittää toimittajasuhdetta. (Baily ym. 2008, 36; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 55–62; Van Weele 2018, 9.) Hankintaprosessien vaiheet, niiden merkitys ja kesto voivat vaihdella hyvin paljon riippuen kaupassa mukana olevien yritysten koosta ja byrokraattisuudesta, hankittavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, sekä hankintastrategiasta. Myös esimerkiksi kaupankäyntilait asettavat omia rajoitteitaan tai vaatimuksiaan hankintaprosesseille.

Seuraavaksi tässä kappaleessa käydään läpi akateemisessa tutkimuskirjallisuudessa esiintyneitä tekijöitä, jotka ajavat yrityksiä vastuulliseen hankintaan, sekä vastuullisen hankinnan esteenä olevia teemoja.

2.1 Vastuullisen hankinnan ajurit

Tässä kappaleessa käydään läpi akateemisia tutkimuksia liiketoiminnan eettisyyteen ja hankinnan vastuullisuuteen motivoivia insentiivejä eli ajureita ja vastuullisuutta hidastavia tai hankaloittavia tekijöitä, eli esteitä. Ajureita ja esteitä on sekä sisäisiä, että ulkoisia.

Tutkimusten mukaan (Andersen & Skjoett-Larsen 2009; Maignan ym. 2002; Kumar ym. 2012.), sisäiset ja ulkoiset ajurit toimivat synergiassa keskenään ja yrityksiä voi motivoida vastuulliseen hankintaan samanaikaisesti sisäiset tekijät ja ulkoiset paineet. Erityisesti sosiaalisen ja ympäristön vastuullisuuden huomioimiseksi hankintatoimessa, toimii sisäinen motivaatio vahvemmin, kuin ulkoiset paineet (Ehrgott ym. 2013; Egels-Zandén 2016).

Ajurien synergisyyden lisäksi liittyvät myös ajurit ja esteet toisiinsa. Vastuullisen hankinnan esteeksi koetut tekijät muuttuvat korjattuina usein toimintaa ohjaaviksi ajureiksi. Vastaavalla tavalla voi ajurin puute toimia esteenä. Esimerkiksi vastuulliseen hankintaan liittyvä lainsäädäntö on yrityksen ulkopuolelta sen toimintaa vastuulliseksi ajava virike (ks. esim. Hoejmose & Adrien-Kirby 2012). Jos lainsäädäntöä taas ei aiheesta ole, saattaa lainsäädännön aiheuttaman paineen puuttuminen toimia ulkoisena esteenä vastuulliselle hankinnalle. (Moktadir ym. 2018, 643.)

2.1.1 Sisäiset ajurit

Sisäisinä ajureina yrityksillä vastuullisuuden implementoimiseen ovat yrityksen arvot, sekä sisäiset resurssit taloudellisista, johdon tuesta ja kyvyistä työntekijöiden motivaatioon. Sisäiset ajurit on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2 Sisäiset ajurit

SISÄISET AJURIT	SYYT	VIITTEET
Taloudelliset	Odotetut säästöt	Hemingway & MacLagan (2004); Worthington ym. (2008); McWilliams & Siegel (2011); Svensson & Wagner (2012); Haanaes ym. (2013); Huang ym. (2015)
	Positiivinen vaikutus yritystoimintaan	Bowen ym. (2001); Hemingway & MacLagan (2004); McWilliams & Siegel (2011); Green ym. (2012); Sancha ym. (2015); Upstill-Goddard ym. (2016); Riikkinen ym. (2017)
Johdon tuki ja sitoutuminen	Johdon päätökset mahdollistavat vastuulliset toimintatavat	Hsu & Hu (2008); Pullman ym. (2009); Lin & Ho (2011); Kudla & Klaas-Wissing (2012); Svensson & Wagner (2012); Ferri ym. (2016); Susanty ym. (2019)
	Johdon arvot	Park & Lennon (2006); Lee & Klassen (2008); Porter (2008); Sprinkle & Maines (2010); Goworek (2011); Bärlund & Perko (2013); De Clercq ym. (2015);
	Johto tarjoaa tarvittavaa koulutusta	Carter & Jennings (2002); Quinn & Dalton (2009); Hoejmose & Adrien-Kirby (2012); Ramakrishnan ym. (2015)
	Keskijohdon sitoutuminen	Carter ym. (1998); Walker ym. (2008),
Työntekijöiden motivaatio	Työntekijöiden sisäinen motivaatio vastuullisuuteen	Walker ym. (2008); Ferri ym. (2016); Susanty ym. (2019)
	Organisaation olemassaoleva vastuullisuustaso	De Clercq ym. (2015); Upstill-Goddard ym. (2016)
Yrityksen arvot	Yrityksen institutionaaliset arvot ja moraalit	DiMaggio & Powell (1983); Frumkin & Galaskiewicz (2004); Worthington ym. (2008); Baden ym. (2009); Birkin ym (2009); Sprinkle & Maines (2010); Habisch ym. (2011); Bärlund & Perko (2013); Luzzini ym. (2015); Wilhelm ym. (2016); Rörich (2017)
	Yrityksen ilmapiiri	Kolk & van Tulder (2002); Park & Lennon (2006); Helin & Sandström (2007); Stevens (2008); Goeben ym. (2018); Jiang ym. (2020)
	Yhteistyöhalukkuus	Krause ym. (2000); Hughes (2005); Simpson & Power (2005); Lavie (2006); Arya & Lin (2007); Lim & Phillips (2008); Green ym. (2012); Perry & Towers (2013); Airike ym. (2016)

Taulukossa 2 on esitettyä vastuullisen hankinnan sisäiset ajurit neljän aihepiiriin mukaan jaoteltuna: taloudelliset ajurit, johdon tuki ja sitoutuminen, työntekijöiden motivaatio ja yrityksen arvot.

Vastuullinen liiketoiminta voi yksinkertaisimmillaan tuoda taloudellisia säästöjä ympäristöystävällisempien toimintatapojen ja resurssien säästämisen seurauksena (Svensson & Wagner 2012; Haanaes ym. 2013; Huang ym. 2015). Materiaalien kierrätys, hävikin sekä päästöjen vähentäminen polttoaineiden kuluttamista pienentämällä, tuovat rahallista säästöä suoraan yrityksen omasta toiminnasta, tai toimittajien säästäväisyyden seurauksena heidän tuotteidensa tai materiaaliensa alentuneina hintoina. Yrityksen taloudellinen tilanne voi myös parantua vastuullisen toiminnan seurauksena, sillä vastuullisella liiketoiminnalla on osoitettu olevan myös positiivisia vaikutuksia yritysten

tuloksellisuuteen asiakkaiden, toimittajien ja yhteistyökumppaneiden ollessa kiinnostuneita vastuullisuudesta. (Bowen ym. 2001; Upstill-Goddard ym. 2016.)

Yritysjohdon arvojen, tuen ja panostamisen on todettu useissa tutkimuksissa olevan ensisijaisen tärkeää vastuullisuuden implementoimiseksi yrityksen toimintaan. Yritysjohdon, samoin kuin hankintaosaston johdon, tulee kyetä motivoimaan työntekijöitä vastuullisuuteen ja siihen on useita eri keinoja. (Hsu & Hu 2008; Lin & Ho 2011; Kudla & Klaas-Wissing 2012; Svensson & Wagner 2012; Ferri ym. 2016; Susanty ym. 2019.) Erilaisten sertifikaattien ja vastuulliseen hankinnan edellyttämien koulutusten tarjoaminen työntekijöille, samoin kuin onnistumisista palkitseminen, voivat olla toimivia keinoja yritysjohdon tasolta motivoida työntekijöitään ja kehittää heidän arvojaan (Quinn & Dalton 2009; Ramakrishnan ym. 2015).

Pelkästään ylimmän johdon tuki ei kuitenkaan riitä vastuullisen hankinnan toteuttamiseksi. Keskijohdon motivaatiolla on todettu olevan merkittävä vaikutus hankintatoimen päivittäisessä toiminnassaan toteuttamaan vastuullisuuteen. (Carter ym. 1998; Walker ym. 2008.) Myös yrityksen yleisellä ilmapiirillä on todettu olevan vaikutusta vastuullisuuteen suhtautumisessa. Avoin, kannustava ja työyhteisön jäseniä arvostava ilmapiiri luo puitteet myös vastuullisten toimenpiteiden toteuttamiselle yrityksessä. (Kolk & van Tulder 2002; Park & Lennon 2006; Helin & Sandström 2007; Stevens 2008; Goeben ym. 2018; Jiang ym. 2020.) Globaaleihin hankintaketjuihin liittyvien monimutkaisten vastuullisuusaspektien vuoksi, on yhteistyöhalukkuuden todettu olevan yksi sisäisistä ajureista ja edellytyksistä vastuulliseen hankintaan. (Perry & Towers 2013; Airike ym. 2016.) Yhteistyö voi tarkoittaa esimerkiksi yhteydenpitoa sidosryhmien tai yrityksen toimittajien kanssa. Tutkimuksissa onkin todettu toimittajien kanssa toteutettavan yhteistyön olevan kaikkein hedelmällisintä kokonaisvaltaisesti vastuullisen hankinnan toteuttamiseksi. Toimittajien osallistaminen ja heidän liiketoimintansa vastuullisuuden arviointi ovat tarpeellisia tukitoimia, mutta eivät sellaisinaan välttämättä riitä hankinnan vastuullisuuden kehittämiseksi. (Simpson & Power 2005; Hughes 2005; Lim & Phillips 2008.)

Bowen ym. (2001) sekä Carter ja Dresnerin (2005) tutkimusten mukaan vastuullisuuteen liittyvillä koulutuksilla on erittäin suuri vaikutus hankintajohtajien suhtautumiseen ympäristön ja sosiaaliseen vastuullisuuteen hankinnassa. Yrityksen johto voi kuitenkin vain tiettyyn pisteeseen asti koulutuksilla ja omalla esimerkillään vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon. Jo varhaisissa vastuullisen hankinnan tutkimuksissa on todettu, että vastuulliseen toimintaan ajaa ennen kaikkea työntekijöiden moraalit ja hyvät arvot (DiMaggio & Powell 1983). Työntekijöiden sisäinen motivaatio syntyy organisaation tuen lisäksi omasta kiinnostuksesta vastuullisuuteen ja ajaa heidän toimintaansa vastuullisen hankinnan toteuttamiseksi (Walker ym. 2008; Ferri ym. 2016; Susanty ym. 2019).

Seuraavaksi esitellään vastuullisen hankinnan ulkoiset ajurit.

2.1.2 Ulkoiset ajurit

Yrityksiä vastuulliseen hankintaan ajavat, ulkoiset asiat liittyvät yrityksen toimintaympäristöön, kuten kilpailijoihin, sidosryhmiin ja yrityksiä koskeviin määräyksiin. Ulkoiset ajurit voivat olla motivoivia tai pakottavia. Ajurit on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3 Ulkoiset ajurit

ULKOISET AJURIT	SYYT	VIITTEET
Vallan epätasainen jakautuminen TK:ssa	TK:ssa ostajalla ylivalta painostaa vastuullisuuteen	Kolk & van Tulder (2002); Ireland & Webb (2007); Millington (2008); Ciliberti ym. (2009); Hoejmose & Adrien-Kirby (2012); Huang (2013); Glover ym. (2014); Touboulie ym. (2014); Marshall ym. (2019)
Maine	Maineen ja imagon ylläpito, huonon maineen välttäminen	Schiebel & Pöchtrager (2003); Eltantawy ym. (2009); Röhrich ym. (2017); Kim ym. (2018); Marshall ym. (2019)
Asetukset ja lait	Valtioiden ja muiden tahojen asettamat määräykset vastuullisuudesta	Hall (2000); Neef (2004); Lee (2008); Matten & Moon (2008); Walker ym. (2008); Worthington ym. (2008); Zhu ym. (2010); Hoejmose & Adrien-Kirby (2012); Klassen & Vereecke (2012); Huang ym. (2015); Ramakrishnan ym. (2015); Abidin ym. (2016); Rahim (2017)
Sidosryhmien odotukset	Asiakkaiden vaatimukset vastuulliselle yritystoiminnalle	Min & Galle (2001); Carter & Jennings (2004); Worthington ym. (2008); Baden (2009); Dickson ym. (2009); Salam (2009); Hoejmose ym. (2012); Ehrigott ym. (2013); Ramakrishnan ym. (2015); Susanty ym. (2019)
	Media seuraa ja raportoi yritystoiminnasta	Markley & Davis (2007); McWilliams & Siegel (2011)
	Yleinen valveutuneisuus vastuullisuudesta	Reuter ym. (2010); Sethi ym. (2011); Abidin ym. (2016)
Kilpailijoiden toimet	Kilpailuasetus vaikuttaa vastuullisuuteen suhtautumiseen	Brady (2002); Hemingway & MacLagan (2004); Walker ym. (2008); Birkin (2009); Foerstl ym. (2010); Reuter ym. (2010); Lee & Jung (2016); Yuen ym. (2017); Röhrich ym. (2017); Kim ym. (2018)

Taulukossa 3 ulkoiset ajurit esitellään viiden aihepiirin avulla. Ulkoisina ajureina toimivat vallan jakautuminen toimitusketjussa, maine, asetukset ja lait, sidosryhmien odotukset sekä kilpailijoiden toimet.

Ulkoisena ajurina vastuullisuuteen voidaan pitää esimerkiksi vallan epätasaista jakautumista toimitusketjussa. Usein miten ostaja on se taho, jolla on ylivalta toimitusketjussaan muihin toimijoihin, jolloin ostajayritys voi painostaa toimittajansa

toteuttamaan omia vastuullisuusperiaatteitaan. (Ciliberti ym. 2009; Huang 2013; Hoejmose & Adrien-Kirby 2012; Kolk & van Tulder 2002; Millington 2008). Touboulie ym. (2014) mukaan, ostajan alistaessa toimittajat vastuullisempaan toimintaan, ei vastuullisuus välttämättä kuitenkaan toteudu parhaalla tavalla. Toimittajat saattavat ostajan vaatimien vastuullisuuskriteerien täyttämiseksi jättää muita vastuullisuustoimia huomioitta. Esimerkiksi ostajan asettaessa määräyksiä työntekijöiden työtunneista, saattavat toimittajan työntekijät joutua paineeseen tehdä sama määrä töitä kuin ennenkin, mutta lyhyemmässä ajassa. Tällaisissa tilanteissa vastuullisuus ei käytännössä toteudu, vaikka paperilla toiminta saattaisikin näyttää muuttuneen parempaan suuntaan.

Toimitusketjussa myös toimittajilla voi olla vaikutusvaltaa ketjun vastuullisuuteen. Toimittajien ollessa hyvin ympäristötietoisia, saattavat he onnistua vakuuttamaan muut ketjun toimijat vastuullisuuteen sitoutumisen positiivisista vaikutuksista ympäristön lisäksi taloudelliselta kannalta (Govindan ym. 2014; Vachon & Klassen 2007; Zhu & Sarkis 2006).

Vastuullisuudesta seuraavat positiiviset vaikutukset imagoon ja maineeseen (Stevens 2002; Schiebel & Pöchltrager 2003), sekä suuren yleisön valvetuneisuus hankinnasta seuraaviin sosiaalisiin ja ympäristöllisiin vaikutuksiin (Abidin ym. 2016; Reuter ym. 2010; Sethi ym. 2011), toimivat usein voimakkaina ajureina vastuulliseen hankintaan. Nämä yrityksen sidosryhmien taholta tulevat odotukset ja vaatimukset vastuullisuudelle ovat vahva ulkoinen ajuri vastuulliseen hankintaan, sillä sidosryhmien mielipiteet vaikuttavat yritysten maineeseen (Klassen & Verecke 2012; Reuter ym. 2010; Sethi ym. 2011).

Vaikutukset maineeseen voivat saada aikaan positiivisen, itseään ruokkivan kehän: Green ym. (2012), Marshall ym. (2019), samoin kuin aiemmin Eltantawy ym. (2009), ovat tutkimuksissaan todenneet asiakkaiden odotusten yritysten eettisille ja vastuullisille toimintatavoille olevan jatkuvassa kasvussa, mikä saa yritykset vastaamaan asiakkaiden odotuksiin tehostamalla hankintansa vastuullisuutta. Tämä edesauttaa yritysten mainetta ja imagoa asiakkaidensa silmissä mahdollisesti parantaen yritysten kilpailukykyä ja taloudellista tilannetta. (Baden 2009; Ramakrishnan ym. 2015; Susanty ym. 2019.) Riittävien taloudellisten resurssien osaltaan mahdollistaessa vastuullisten toimien implementoimista yrityksissä, on positiivinen, itseään ruokkiva kehä mahdollinen.

Samoin pelko epävastuullisuuden aiheuttamista mainehaitoista toimii ajurina vastuullisuuteen. Jos yritys jää kiinni epäeettisestä liiketoiminnasta saattavat seuraukset uhata koko yrityksen liiketoimintaa (Eltantawy ym. 2009). Median seurattessa ja julkaistessa uutisia yritysten toiminnasta, voivat vaikutukset yritykseen näkyä hyvinkin nopeasti (McWilliams & Siegel 2011; Markley & Davis 2007). Hankintatoimella onkin erittäin suuri vaikutus ja vastuu, sillä heidän päätöksensä vaikuttavat koko toimitusketjun jäsenten vastuullisuuden kautta sidosryhmien mielipiteeseen hankintayrityksen vastuullisuudesta (Marshall ym. 2019).

Maine ja imago ovatkin yhteydessä alalla olevaan kilpailuun. Kilpailevien yritysten toiminta on voimakas ulkoinen ajuri vastuullisessa hankinnassa, sillä yritykset eivät halua tulla verratuiksi kilpailijoihinsa vähemmän vastuullisina toimijoina (Walker ym. 2008; Birkin 2009; Röhrich ym. 2017). Hankinnan vastuullisuus voi toimia myös yrityksen kilpailijoista erottavana kilpailukeinona (Kim ym. 2018, 1044–1045), sillä luottamukselliset, pitkät ja toimivat toimittajasuhteet ovat sellainen voimavara, jota kilpailijat eivät voi nopeasti jäljitellä (Foerstl ym. 2010; Reuter ym. 2010).

Yrityksen ulkopuolelta tulevat asetukset ja lait valtioiden ja muiden säännöstelevien tahojen puolelta ovat myös ulkoisia ajureita vastuullisuuteen hankintaan. Kehittyneissä maissa valtioiden asettamat lait ja asetukset ovat usein selkeästi artikuloitu sosiaalisen ja ympäristön vastuullisuuden osalta, mikä on edesauttanut vastuullisen hankinnan toteuttamista. (Abidin ym. 2016; Klassen & Verecke 2012; Rahim ym. 2017.) Säännöt, asetukset ja lait voivat olla kannustavia (Huang ym. 2015; Matten & Moon 2008; Ramakrishnan ym. 2015; Zhu ym. 2010) tai määrääviä (Lee 2008; Walker ym. 2008). Kannustaviksi asetuksia ja lakeja voi kutsua silloin, kun niitä noudattamalla on yrityksille muutakin etua, kuin noudattamisen seurauksena toteutuva vastuullisuus: useissa maissa, kuten Kiinassa ja Saksassa, saavat yritykset verohelpotusta vastuullisia toimintatapoja omaksuessaan. Määrääviä ne taas ovat silloin, kun ne asettavat ehtoja esimerkiksi toimittajien reilulle kohtelulle.

Seuraavaksi käydään läpi sisäisiä ja ulkoisia esteitä hankinnan vastuullisuudelle. Useimmat esteet ovat sellaisia, että korjattuina ne voivat muuttua toimintaa vastuullisempaan suuntaan vieviksi ajureiksi.

2.1.3 Sisäiset esteet

Sisäiset esteet vastuulliselle hankinnalle johtuvat useimmiten henkisten tai taloudellisten resurssien puutteesta. Myös jos yritys ei näe saavansa selkeitä taloudellisia hyötyjä vastuullisuudesta, voi se olla esteenä vastuullisen hankinnan toteuttamiselle (van Hemel & Cramer 2002). Yrityksen sisältä kumpuavat esteet vastuullisen hankinnan toteuttamiselle ovat jaoteltuna taulukossa 4.

Taulukko 4 Sisäiset esteet

SISÄISET ESTEET	SYYT	VIITTEET
Taloudelliset resurssit	Vastuullisuuden aiheuttamat kulut yrityksessä	Min & Galle (2001); Hervani & Helms (2005); Preuss (2007); Walker ym. (2008); Birkin ym. (2009); Giunipero ym. (2012); Van Burg ym. (2012); Ramakrishnan ym. (2015); Upstill-Goddard ym. (2016); Bhanot ym. (2017); Moktadir ym. (2018)
	Vastuullisuuden kulut korkeampina hintoina	Haanaes ym. (2013); De Clercq ym. (2015)
Johdon arvot	Ylin johto ei ole sitoutunut vastuullisuuteen tai tue siinä	Min & Galle (2001); Ebinger ym. (2006); Govindan ym. (2014a, 2014b); Gandhi ym. (2015); Bouzon ym. (2016a, 2016b)
Hankinnan järjestäminen	Hajautettu hankinta	Min & Galle (2001); McMurray ym. (2014)
Henkiset resurssit	Vastuullisen hankinnan vaatimat tiedot ja taidot	Cooper ym. (2000); Min & Galle (2001); del Brio ym. (2008); Giunipero ym. (2012); Klassen & Vereecke (2012); De Clercq ym. (2015); Ferri ym. (2016);
	Motivaatio ja arvot	McMurray ym. (2014); Roman (2017)

Taulukossa 4 sisäisiä esteitä vastuulliselle hankinnalle löytyy neljästä aihepiiristä. Esteenä voi toimia niin taloudelliset resurssit, johdon arvot, hankinnan järjestäminen kuin yrityksen henkiset resurssitkin.

Yhtä lailla, kuin taloudelliset resurssit voivat toimia sisäisenä ajurina, voivat ne olla myös sisäinen este vastuulliselle hankinnalle. Toimintatapojen muuttaminen vaatii yritykseltä suuria investointeja, eikä vastuulliseen hankintaan siirtyminen ole poikkeus (Min & Galle 2001). Toimittajien auditointi, työntekijöiden koulutus ja mahdolliset sertifikaatit ovat esimerkkejä vastuullisen hankintatoimen kuluista, eikä kaikilla yrityksillä ole taloudellisia resursseja niihin. (Giunipero ym. 2012; Hervani ym. 2005; Birkin ym. 2009; Van Burg ym. 2012; Ramakrishnan ym. 2015; Walker ym. 2008.)

Vastuullisina mainostettuja tuotteita tai palveluita saatetaan automaattisesti myös pitää kalliimpina, kuin muita vaihtoehtoja (Blair & Wrigh 2012; De Clercq ym. 2015). Hankinnassa saatetaan esimerkiksi ohittaa lähellä tuotettujen hyödykkeiden tai materiaalien hyödyt, jos hankintatoimen henkilöiden parissa vallalla ollutta käsitystä lähituotannon alempiarvoisuudesta tai korkeammasta hinnasta ja näitä käsityksiä ei ole havaittu ja korjattu. Haanaes ym. (2013) olivat samoilla jäljillä tutkimuksessaan, jonka mukaan vastuullinen tuotanto voi olla edullisempaa, kuin mitä hankintajohtajat olettavat.

Tiedon puutteellisuus tai vähäisyys on yksi hankinnan vastuullisuutta vaikeuttavista tekijöistä. Sisäisten resurssien puutteesta hankintajohtajat saattavat omien laskelmien ja yrityksen sisäisten tietovarojen päivittämisen sijaan hankkia tietoa yrityksen ulkopuolelta, mikä saattaa kasvattaa lisää esteitä yrityksen ja vastuullisuuden välille ja

vääristää käytettävissä olevaa tietoa. Hankintatoimen järjestelyt ja toimintatavat eivät välttämättä myöskään ole vastuullisen hankinnan implementoimiselle optimaaliset, mikä voi johtua edellä mainittujen resurssien puutteesta. Esimerkiksi jos hankintatoimen tehtävät on hajautettu eikä tiimien tai hankintahenkilöiden välillä ole tarpeeksi avointa kommunikaatiota ja tiedonvaihtoa, voi olla haastavaa seurata vastuullisuuden toteutumista kaikissa hankinnoissa. (McMurray ym. 2014; Preuss 2007; Zhu & Geng 2013.)

Sisäisiksi esteiksi voidaan katsoa myös yrityksen henkiset resurssit: jos yrityksen henkilöstöllä ei ole vastuullisen hankinnan toteuttamiseen vaadittua motivaatiota, tietoa tai koulutusta, voi vastuullinen hankintatoimi yritykselle olla erittäin haastavaa (del Brio ym. 2008). Henkisten resurssien puute voi näkyä esimerkiksi siinä, ettei yrityksessä ole ymmärrystä vastuullisen hankinnan toteuttamisesta ja että vastuullisuuden sijaan huomio on kulujen alentamisessa (Cooper ym. 2000; Min & Galle 2001). Yrityksen ulkopuolelta tulevat säännöt ja määräykset tai esimerkiksi sertifikaatteihin liittyvät toimintaohjeet voivat myös tuntua työntekijöistä liian haastavilta ottaa käyttöön. (Klassen & Vereecke 2012; De Clercq ym. 2015; Ferri ym. 2016.) Taloudelliset ja henkiset resurssit voivat liittyä myös yhteen, jos taloudellisten resurssien puutteellisuus on este henkisille resursseille. Yritykselle ei välttämättä ole taloudellisesti mahdollista investoida työntekijöiden tarvittavaan koulutukseen, esimerkiksi jonkun tietyn sertifioinnin käyttöön ottamiseksi.

Seuraavaksi vastuullisen hankinnan ajurit ja esteet täydennetään viimeisellä näkökulmalla, kun käydään läpi yrityksen ulkopuolelta suuntautuvat esteet vastuulliselle hankinnalle.

2.1.4 Ulkoiset esteet

Monet ulkoiset esteet ovat ulkoisten ajureiden kääntöpuolia ja korjattuina saattavat muuttua vahvoiksi, toimintaa vastuullisuuteen ohjaaviksi ajureiksi. Taulukkoon 5 on koottu vastuullisen hankinnan ulkoiset esteet.

Taulukko 5 Ulkoiset esteet

ULKOISET ESTEET	SYYT	VIITTEET
Vallan epätasainen jakautuminen TK:ssa	Toimittajien epävastuullisuus	Vachon & Klassen (2007); Walker ym. (2008); Birkin ym. (2009); Walker & Brammer (2009); Brammer & Walker (2011); Young ym. (2015); Ferri ym. (2016); Moktadir ym. (2018)
	TK:ssa vastuullisuusvaatimusten aiheuttamat kustannukset	Zhu & Geng (2001); Egels-Zanden (2007); Locke ym. (2007); Yu (2008); Ciliberti ym. (2009); Röhrich ym. (2017)
Asetukset ja lait	Ulkopuolisten pakotteiden byrokraattisuus	Walker ym. (2008); Baden ym. (2009); McMurray ym. (2014)
	Seuraukset vastuullisuuden laiminlyönnistä	Kolk & van Tulder (2002); Pedersen & Andersen (2006)
	Yhteinäisten suuntaviivojen puute	Gormly (2014); Moktadir ym. (2018)

Taulukossa 5 ulkoiset esteet on esitelty kahden aiheen kautta, jotka ovat vallan epätasainen jakautuminen toimitusketjussa sekä yrityksen toimialalla vaikuttavat asetukset ja lait.

Ulkopuolelta tulevaksi vastuullisen hankintatoimen esteeksi muodostua vallan epätasapaino toimitusketjussa. Esimerkiksi jos ostettavan tuotteen tai materiaalin saatavuus on jostain syystä rajoitettua tai sen tuottaminen vaatii osakseen harvinaista osaamista, saattaa toimittajia olla markkinoilla vain vähän, jolloin heille voi muodostua määräysvalta. Sellaisessa tilanteessa ostava yritys ei voi sanella omien vastuullisuustavoitteidensa mukaisia kriteereitä toimittajilleen. Näin ostajayrityksen vastuullisuus saattaa hankinnan seurannaisvaikutusten kautta olla haastavampaa. (Birkin ym. 2009; Ferri ym. 2016.) Walker ym. (2008) mukaan, kilpailun ollessa toimittajien kesken vähäistä tai kokonaan puuttuessa, saattavat insenttiivit vastuullisuuteen vähentyä samassa suhteessa. Yhtä lailla vallan ollessa toimitusketjussa sellaisella toimijalla, jonka vaatimukset vastuullisuuteen ovat huomattavasti kalliimpia tai vaativampia, mihin ostajayritys on valmis, voi tämä johtaa yhteistyön katkeamiseen ja haastaa yritystä vastuullisena toimijana (Ciliberti ym. 2009; Röhrich ym. 2017).

Ulkoisia esteitä vastuulliselle hankinnalle voi yhtä lailla muodostua päätösvallan ollessa ostajayrityksellä. Jos ostajayrityksen vastuullisuuskriteerit ovat toimittajille liian monimutkaisia tai kalliita, saattavat toimittajat epäonnistua näissä tavoitteissa. (Egels-Zanden 2007; Locke ym. 2007; Yu 2008.) Ostajayrityksen tulee seurata toimittajiensa liiketoiminnan vastuullisuutta, mikä voi erityisesti globaaleissa toimitusketjuissa olla haastavaa. Lisähaastetta toimittajien arviointiin tuovat globaalit toimitusketjut, kun lait ja

määräykset, samoin kuin ihmisten moraalit ja tietoisuus vastuullisuudesta, vaihtelevat valtioiden välillä suuresti. (Walker & Brammer 2009; Brammer & Walker 2011; Young ym. 2015.)

Avoimen ilmapiirin vastuullisuutta tukevat vaikutukset saattavat kääntyä päinvastaisiksi, jos ilmapiiri on käskevä tai rajoittava, esimerkiksi lakien ohjatessa toimintaa. Ulkopuolelta tulevat vastuullisuuteen liittyvät lait ja määräykset saattavat muodostaa myös ulkoisia esteitä, jos ne koetaan taipumattomiksi tai liian byrokraattisiksi ja siten haastavat yritysten vapautta tehdä liiketoimintaa koskevia päätöksiään vapaasti. (Baden ym. 2009; Walker ym. 2008.) Myös kaikille toimijoille yhtenäisten ja pakottavien vastuullisuuden suuntaviivojen puuttuminen voidaan katsoa ulkopuolelta tulevaksi esteeksi. Vastuulliselle hankinnalle ei ole myöskään kansainvälisesti levinnyttä, vakiintunutta termiä, mikä osaltaan vaikeuttaa yhtenäisten suuntaviivojen rakentamista. (Gormly 2014; Moktadir ym. 2018, 643.)

Filho ym. (2019, 1270) mukaan, vastuullisen hankinnan esteet voidaan tutkimusten ja parempien toimintatapojen myötä muuttaa vastuullisen hankinnan toiminnan ajureiksi. Yritysten toimiessa samojen ohjeiden ja sääntöjen alaisina, ovat kilpailuedellytykset reilut. Tällöin esimerkiksi vastuullisen hankinnan yhtenäisten suuntaviivojen puute voi muuttua ulkoisesta esteestä erittäin vahvaksi toimintaa ohjaavaksi ajuriksi vastuullisuuden tullessa automaattisesti osaksi yritysten toimintaa. Samalla saattavat muutkin toiminnan esteet muuttua ajureiksi, kun esimerkiksi ulkoisena esteenä näyttäytyvä toimittajien vastuullisuuden kyseenalaisuus putoaisi pois ja koko toimitusketjun vastuullisuuden monitoroiminen ostajayrityksessä veisi vähemmän resursseja.

Pelkästään ulkoiset paineet eivät saa yrityksiä siirtymään vastuulliseen hankintaan, vaan yrityksen sisäiset resurssit, niin taloudelliset kuin henkisetkin, tulee olla kunnossa (Carter & Jennings 2004, 46; Hoejmose & Adrien-Kirby 2012, 236; Kim ym. 2018, 1045). Resurssien lisäksi myös yrityksen työntekijöiden asenteet ja toiminta määrittävät yrityksen vastuullisuutta. Yrityksen toiminta ja vastuullinen hankinta tulee olla järjestetty niin, että työn tekemisen käytännöt mahdollistavat vastuullisuuden.

Ajureiden ja esteiden jälkeen esitellään akateemisessa tutkimuskirjallisuudessa esiintyviä käytäntöjä vastuullisen hankinnan toteuttamisessa.

2.2 Vastuullisen hankinnan käytäntöjä

Vastuullisuuden tulisi olla osa jokaista hankintaprosessin vaihetta. Yritys ja sen toimitusketju voivat olla vain siinä määrin vastuullisia, kuin yrityksen toimittajat ovat (Schulze ym. 2019; Lu ym. 2018).

Vastuullisen hankinnan käytäntöjä voidaan jäsennellä esimerkiksi jakamalla vastuualueita yrityksen sisäisiin ja yrityksen ulkopuolelle suuntautuviin toimintoihin (Villena & Goia 2018):

- Käytännöt ostajayrityksen sisällä
 - a. Organisaation vastuullisuutta tukeva asenne
 - b. Yrityksen strategisten vastuullisuustavoitteiden asettaminen
 - c. Korjaavat toimenpiteet
- Ostajayrityksen ulkopuolelle suuntautuvat käytännöt
 - a. Yhteistyö sidosryhmien kanssa
 - b. Strategisten vastuullisuustavoitteiden asettaminen toimittajille
 - c. Vastuullisuusvaatimusten kirjaaminen toimittajasopimuksiin
 - d. Toimittajien palkitseminen vastuullisuudesta
 - e. Vastuullisuuskoulutuksen tarjoaminen toimittajille
 - f. Toimittajien vastuullisuuden arviointi
 - g. Korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen

Ostajayrityksen sisäisiä käytäntöjä ovat esimerkiksi yrityksen arvot ja asenne vastuullisuuteen, jonka puitteissa tehdään strategisia päätöksiä vastuulliseen hankintaan sekä yrityksen arvoihin sopivien työntekijöiden palkkaamiseen ja heidän työnsä tukemiseen. Yrityksen strategiassa tulee olla suunniteltuna myös korjaustoimenpiteet mahdollisten vastuullisuudessa ilmenevien puutteiden varalle. (Villena & Goia 2018.)

Yrityksen ulkopuolelle suuntautuvia käytäntöjä on niin ikään vastuullisuuden strateginen johtaminen yrityksen sidosryhmien kanssa. Yrityksen tulee asettaa tavoitteet ja suunnitelmat toimittajiensa vastuullisuudelle ja toimittajasuhteiden johtamiselle, kuten myös muiden tahojen kanssa tehtävälle yhteistyölle. Yhteistyöhön sisältyvät esimerkiksi vastuullisuuskoulutuksien tarjoaminen sekä tukeminen puutteiden tai virheiden korjaamisessa. (Villena & Goia 2018.)

2.2.1 Käytäntöjä ostajayrityksen sisällä

Hankinnan ollessa yrityksissä kokonaisvaltaisesti tärkeä osasto sen kustannusten ja vaikutusten kautta, on hankinnan tavoitteiden oltava osa yrityksen strategiaa, jotta tavoiteltu suunnitelma on mahdollista toteuttaa. Erilaisia vastuullisen hankinnan strategioita ovat esimerkiksi reaktiivinen, puolustava, elvyttävä sekä proaktiivinen strategia ja ne ovat havainnollistettuna kuvassa 4 (Maignan ym. 2002).



Kuva 4 Vastuullisen hankinnan strategioita (Bodolica & Spraggon 2015, 471; Maignan ym. 2002, 643)

Vastuullisen hankinnan strategioita voi olla useita erilaisia. Kuvan 4 strategioita voidaan yrityksissä myös yhdistellä erilaisissa konteksteissa. Hankinnan strategia toimittajasuhteissa voi olla proaktiivinen, jolloin suhteita pyritään kehittämään vastuulliseen suuntaan, mutta esimerkiksi ympäristöasioissa reaktiivinen, jolloin keskitytään enemmänkin ehkäisyyn sijasta korjaamaan toiminnasta aiheutuneita ympäristövahinkoja. (Bodolica & Spraggon 2015; Maignan ym. 2002.)

Reaktiivinen, puolustava strategia ja elvyttävä strategia ovat yrityksen selustaa turvaavia strategioita, joissa yritys saattaa hyödyntää vastuullisuutta hankinnassaan enemmän sidosryhmien odotusten ja kilpailijoiden toimien vuoksi, kuin aidosta kiinnostuksesta vastuullisuuteen tai pyrkimyksestä muuttaa toimialaa oman esimerkin kautta vastuullisemmaksi. Toki kiinnostus ja arvot voivat olla kunnossa, mutta vastuullisuuden edellyttämien resurssien suuruus voi aiheuttaa yritykselle tilanteen, jossa vastuullisuutta ei voida pyrkiä edistämään ja lisäämään, jolloin vastuullisen hankinnan strategia saattaa olla toimintaa puolustava. (Bodolica & Spraggon 2015; Maignan ym. 2002.)

Proaktiivisessa hankintastrategiassa pyritään olemaan vastuullisen hankinnan edelläkävijöitä ja vastaamaan sidosryhmien odotuksiin vastataan ennakoimalla. Proaktiivisessa hankintastrategiassa tulee olla määriteltynä tarkat tavoitteet hankintatiimille ja tiimin jäsenten roolit, strategisesti johtaa toimittajasuhteita sisältäen toimittajien koulutuksen, toiminnan arvioinnin, toiminnan tukemisen, sekä mahdollisiin rikkeisiin puuttumisen. (Bodolica & Spraggon 2015; Maignan ym. 2002). Yrityksen johdon asenteet ja arvot vaikuttavat valittuun strategiaan ja erityisesti hankinnan johdon asenteilla on vaikutus yrityksen toimintaan. Saini (2010) on lähestynyt hankinnan johdon asenteita eettisten ongelmien kautta jakamalla yritysten suhtautumisen aiheeseen kolmeen kategoriaan: 1. yrityspolitiikka kieltää selkeästi (esim. lahjukset), 2. yrityksessä kielletään viitteellisesti (esim. suosiminen), 3. ei suoria eikä viitteellisiä ohjeita (esim. pakottamiseen).

Yritysten eettisistä ohjeistuksista löytyy jokaiseen kolmeen kategoriaan sopivia kohtia ja ne kertovat yrityksen johdon suhtautumisesta kyseisiin moraalisiin kysymyksiin. Yhteiskuntavastuun ja vastuullisuuden ollessa tiettyyn pisteeseen vapaaehtoista ja lakien ja määräysten koskiessa vain tiettyjä toimintoja, on sidosryhmien tärkeää osata yritysten eettisiä ohjeistuksia tarkkaillessaan kiinnittää huomionsa siihen, mitä ohjeistuksissa on jätetty sanomatta tai on sivuutettu ohimennen mainitsemalla. Hankinta voi olla esimerkiksi ympäristövastuun kriteerien perusteella täysin vastuullista, mutta jos yritys on valinnut toimittajansa heiltä saamiensa lahjojen perusteella, ei toiminta ole sosiaalisesti vastuullista.

Vastuullisen asenteen ja arvojen lisäksi oikeanlainen viestintä on avainasemassa organisaation vastuullisuustavoitteiden ja työntekijöiden motivaation välissä. Kuten eettisten ohjeistusten noudattamisessa liiketoiminnassa yleensäkin (Helin & Sandström 2007; Kolk & van Tulder 2002; Pierce & Henry 1996; Stevens 1994; Stevens 2008), on vastuullisen hankinnan tutkimuksissa todettu, että organisaation ilmapiirillä on suuri vaikutus työntekijöiden asenteeseen liiketoiminnan vastuullisuutta kohtaan. Mitä hierarkkisempi organisaatio, sitä vähemmän työntekijöillä saattaa olla sisäistä motivaatiota vastuullisuuteen. (Drumwright 1994; Goeben ym. 2018; Jiang ym. 2020.) Gorg ym. (2017) tutkimus vahvistaa ajatusta, sillä heidän mukaansa ulkomailla olevat tytäryhtiöt toteuttavat todennäköisemmin vastuullista hankintaa, jos voivat toimia autonomisesti ja tehdä päätöksiä toiminnastaan myös itsenäisesti. Park ja Lennon (2006) ehdottavatkin, että yrityksissä keskityttäisiin luomaan avoin ja keskusteluun kannustava ilmapiiri. Vastuullisuudesta keskusteleavassa, avoimessa ilmapiirissä on todennäköisempää, että työntekijät tekevät vastuullisuuden eteen enemmän, kuin vain pakolliset ja vaaditun toimenpiteet.

Vaikka vastuullisuus olisi yksi yrityksen tärkeimmistä arvoista, mutta sen työntekijöiden arvoissa tämä ei näkyisi, saattaa työntekijöiden asenteilla olla negatiivinen vaikutus hankinnankin vastuullisuuteen. Rekrytoinneissa tulisikin pitää huoli, että yritykseen palkataan samoja arvoja jakavia työntekijöitä, jotka omalla toiminnallaan tukevat vastuullista hankintaa. (Carter & Jennings 2004; Salam 2009.) Yrityksen jäsenten tulee myös kommunikoida keskenään tarkoituksenmukaisella tavalla, jotta tiedonvaihto eri tiimien välillä on vastuullisen liiketoiminnan edellyttämällä tasolla ja vastuulliset käytänteet saadaan yrityksessä osaksi päivittäistä toimintaa. (Leire & Mont 2009, 35.) Yrityksissä voi joskus olla tarpeen nimetä vastuullisuusvastaava, esimerkiksi osto-osastolta (Maignan ym. 2002; Riikkinen ym. 2017; Villena & Gioia 2018). Todella suurten yritysten tapauksessa, voi vastuullisuusosaston perustaminen olla tarkoituksenmukaista, missä asiantuntijat antavat teknistä ja lainopillista tukea hankintaosaston vastuullisuuskysymyksiin. (Jiang ym. 2020, 41.)

Vastuullisen hankinnan käytännöt näkyvät myös hankittavissa raaka-aineissa tai tuotteissa ja toimittajilta hankittavien tuotteiden kriittisyys yritykselle, kuten myös hankinnan volyyymi, vaikuttavat hankintaorganisaation suhtautumiseen vastuullisuuteen (Aragón-Correa & Sharma 2003; Gualandris ym. 2014; Trautmann ym. 2009). Mitä kriittisempi, monimutkaisempi ja harvemmalta toimittajalta hankittava tuote on kyseessä, sitä herkemmin hankintaorganisaatio panostaa vastuullisuuteen. Myöskään hankintojen hinnat eivät vastuullisissa ostoissa välttämättä pyri mahdollisimman matalalle tasolle. Esimerkiksi Kraljicin (1983) ostoportfoliomallin mukaisista neljästä tuotekategoriasta pullonkaulatuotteita lukuun ottamatta muut, eli strategiset-, massa- sekä rutiinituotteet, ovat erityisesti vastuullisen hankinnan tapauksissa sellaisia tuotteita, joiden ostohinta saatetaan hankintatiimissä pyrkiä pitämään alhaisinta mahdollista hintaa korkeampana.

Syitä reilujen hintojen maksamiselle ovat esimerkiksi toimittajien sitouttaminen yritykseen, jolloin ostajayritykseltä vapautuu resursseja uusien toimittajien kilpailuttamisesta ja valitsemisesta yrityksen omiin ydintoimintoihin. (Dabhilkar ym. 2016; Kraljic 1983; Pagell ym. 2010, 62.)

Vastuullisten toimittajien valitsemisen lisäksi sertifioitujen raaka-aineiden ja tuotteiden hankkiminen on yksi yleisimmistä tavoista sisällyttää vastuullisuus osaksi hankintaa. Hankkimalla valikoimaansa sertifioituja tuotteita, yritys tukee tuottajien oikeuksia sekä osallistuu ympäristölle aiheutuvien vaikutusten vähentämiseen. Ympäristömerkeillä ja sertifikaateilla yritykset viestivät samalla yrityksen arvoja. (Egels-Zandén 2014; Harmaala & Jallinoja 2012, 136; Kim ym. 2018, 1046.) Päivittäistavarakaupan alalla hyödynnetään useita erilaisia ympäristön ja sosiaalisen vastuullisuuden sertifikaatteja. Globaalisti käytetyimpiä sertifikaatteja ovat esimerkiksi:

- kalakantojen kestävyyttä, vastuullisia pyydystystapoja sekä kalojen alkuperän jäljitettävyyttä tukevat sertifikaatit *Marine Stewardship Council* (MSC), *Fishery Improvement Projects* (FIP), *Best Aquaculture Practices* (BAP),
- vastuullisesti tuotetun palmuöljyn sertifikaatti *Roundtable on Sustainable Palm Oil* -sertifikaatti (RSPO),
- metsien hoidon ja kestävän paperi- ja puutuotannon sertifikaatti *Forest Stewardship Council* (FSC)
- viljelijöiden ja tuottajien hyvinvointia ja ekologisemman ympäristön asioita ajavat sertifikaatit Reilu kauppa ja UTZ,
- ympäristön vastuullisuuden sertifikaatti *Rainforest Alliance*.

Erilaisia sertifiointimerkkejä on lukuisia erilaisia ja esimerkiksi kestävään kalastukseen liittyviä on jo vuonna 2013 ollut edellä mainittujen MSC:n ja ASC:n lisäksi 30 muutakin (Bush ym. 2013). Päivittäistavarakaupoilla voi olla myös omia eettisyyttä ja vastuullisuutta osoittavia sertifiointejaan, joita ne hyödyntävät oman merkkinsä tuotteissa.

Sertifioinnin saamiseksi tuotteen tulee täyttää sertifioinnin kriteerit. Usein vaatimukset ulottuvat raaka-aineen tai tuotteen alkutuotannosta alkaen, jolloin se tulee olla kriteerin mukaisin keinoin kasvatettu ja viljelty tai pyydystetty luonnolle kestävällä tavalla. Sertifikaatin ansaitsemiseksi tulee kasvattajien, tuottajien ja valmistajien sertifikaatista riippuen osoittaa toimintansa vastuullisuus. Usein sertifioinnin saamiseksi on osallistuttava koulutuksiin sekä ulkopuolisen arvioijan on annettava arvio toiminnan ohjeidenmukaisuudesta. (WWF 2020.) Sertifiointiprosessi sitoo runsaasti resursseja, jolloin vastuulliset yritykset saattavat tukea toimittajiaan sertifiointiprosesseissa.

Sertifikaatit ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Esimerkiksi MSC:tä on kritisoitu, kun kalakannat ovat sen laajasta käytöstä huolimatta pienentyneet. Myös resurssien puute sertifioinnin ansaitsemiseksi vaadittuihin toimenpiteisiin (esim. arvioinnit, koulutukset)

voi pienkasvattajille ja -kalastajille ja esimerkiksi kehittyvissä maissa toimiville tuottajille, olla esteenä sertifiointin hankkimiseksi. (Bush ym. 2013.)

Hollos ym. (2012) ovat tulleet vastaaviin johtopäätöksiin Andersen ja Skjoett-Larsenin (2009) kanssa siitä, että edellytyksenä vastuullisen hankinnan tavoitteiden saavuttamiseksi tulee vastuullisuus integroida toiminnan lähtökodaksi oman organisaation lisäksi myös yrityksen ulkopuolelle.

2.2.2 Ostajayrityksen ulkopuolelle suuntautuvia käytäntöjä

Vastuullisuuden integroimiseksi hankinnan kautta ostajayritykseen ja koko toimitusketjuun, on ostajayrityksen aktiivisesti johdettava toimittajasuhteitaan. Toimittajasuhteiden johtaminen sisältää esimerkiksi kriteerit toimittajien valitsemiselle, toimittajille suunnattujen vastuullisen hankinnan toimintaohjeiden laatimisen sekä yhteistyötä toimittajiensa kanssa. Yritykset tekevät lisäksi esimerkiksi usein toimittajistaan eettisiä arviointoja toiminnan luonteen selvittämiseksi. (Gimenez & Tachizawa 2012; Gopalakrishnan ym. 2012; Hoejmose ym. 2013.)

Toimittajien valinta on yksi tärkeimpiä аспектеja vastuullista hankintaa tekevän yrityksen liiketoiminnan valinnoissa. Toimittajat vaikuttavat suoraan yrityksen ympäristö- ja sosiaaliseen vastuullisuuteen. Taulukossa 6 on kriteereitä toimittajien valitsemiseksi vastuullista hankintaa toteuttavissa yrityksissä (mukaiillen Memari ym. 2019).

Taulukko 6 Toimittajavalintojen kriteerit (mukaiillen Memari ym. 2019)

Aihe	Valintakriteereitä
Ympäristövastuu	Ympäristöjohtamisjärjestelmä Eettinen ohjeisto Jätehuolto Päästöt Paikallisten lakien noudattaminen Biodiversiteetin suojeleminen
Sosiaalinen vastuu	Hyvinvointi ja turvallisuus Minimipalkka Henkilöstön koulutus Eettinen ohjeisto Sidosryhmien osallistaminen Sitoutuminen sosiaaliseen vastuuseen
Taloudellinen vastuu	Laatu Hinta Tekniset valmiudet Läpimenoaika
Arvot ja yhteistyö	Valmius jakaa tietoja toiminnasta ja tavoista Sosiaalisen vastuun edistäminen toimitusketjussa Arvojen ja standardien vastaavuus asiakkaiden vastaaviin

Taulukosta 6 voidaan havaita, että toimittajavalintoja tehdään useiden kriteerien yhteisvaikutuksessa. Vastuullisen hankinnan tapauksessa tulee toimittajien olla vähintään yhtä vastuullisia, tai valmiita kehittämään toimintaansa vastuullisempaan suuntaan. Kriteerit on jaoteltu TBL:n mukaan ympäristö-, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun sekä toimittajan arvojen perusteella. Hankintayritys selvittää uuden toimittajan tapauksessa tuoteteknisten ja hintojen lisäksi, sopivatko yritysten arvot ja toimintatavat yhteen, ovatko yritysten tavoitteet vastuullisuuden edistämiseksi vastaavat ja miten vastuullisuus liiketoiminnassa näkyy.

Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että jotta toimitusketju olisi kokonaisuudessaan vastuullinen toimija, on sen eri osilla, kuten toimittajilla, oltava vastaavat vastuullisuuslinjaukset omassa toiminnassaan. (Gimenez & Tachizawa 2012; Gopalakrishnan ym. 2012; Hoejmose ym. 2013.) Vastuullisissa yrityksissä tulee perinteisten valintakriteerien lisäksi, kuten kustannukset, toimitusehdot, tekniset vaatimukset, ottaa toimittajavalinnassa huomioon tällaisia vastuullisuuteen liittyviä kriteereitä. Esimerkiksi toimittajien suhtautuminen ja omat toimintaohjeet ympäristöön ja päästöpolitiikkaan liittyen, sitoutuminen vastuullisuuden eri osa-alueisiin sekä toimittajan omat eettiset ohjeistot, voivat olla valintaan vaikuttavia kriteereitä. Sopivilla toimittajavalinnoilla ja heidän kanssaan tekemillään sopimuksilla yritykset voivat edistää omaa ja toimitusketjunsä vastuullisuutta, kun sovittujen ehtojen mukainen toiminnan toteutuessa. Toiminnan ehdot ovat valintakriteerien kanssa samoilla linjoilla ja sopimusten mukaan toimittajat voivat olla velvoitettuja esimerkiksi pitämään huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista työturvallisuuden ja inhimillisten työtuntien muodossa, valitsemalla vastuullisesti tuotettuja raaka-aineita toimintaansa tai varmistamalla muilla tavoin oman tuotantonsa vastuullisuus. Vastuullisuuteen liittyviä sopimuskohtia ei niiden potentiaalista huolimatta järjestäen kuitenkaan välttämättä hyödynnetä. Myös sopimusten täyttymisen seuraamisessa on haasteensa. (Memari ym. 2019; Schulze ym. 2019; Villena & Gioia 2018) Sopimukseen kirjattujen aspektien toteutumista voidaan varmistaa arvioimalla toimittajien liiketoimintaa erilaisin menetelmin.

Erityisesti globaalisti toimivilla yrityksillä, joilla toimittajia on kehittyvistä, alemman tuloluokan maista, ovat toimittaja-arvioinnit keskeisessä osassa vastuullista hankintaa. (Gimenez & Tachizawa 2012; Gopalakrishnan ym. 2012; Hoejmose ym. 2013.) Toimittajien arviointia voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Yritykset voivat tehdä arviointeja toimittajistaan itse tai hyödyntää ulkopuolista arviointiyritystä. Myös arviointiprosessien sisällöt ja kestot vaihtelevat tarkastelutasosta riippuen. Arvioinnin olisi hyvä sisältää tarkistuksen lisäksi jälkitarkistuksen aikaisemmin havaittujen puutteiden tai rikkomusten osalta. Arviointeja tehdään esimerkiksi toimittajille laadituilla kyselylomakkeilla, tehdastarkastuksina kuten myös henkilöstön johtamiseen liittyen, jolloin aiheina ovat esimerkiksi ihmisoikeuksien toteutuminen työntekijöiden

turvallisuutena, ja työntekijöiden oikeuksina inhimillisiin työtunteihin ja riittävänä palkkana. (Crespin-Mazet & Dontenwill 2012; Hofer ym. 2012.) Arvioinnissa vastuullisuutta kuvaavat mittarit osoittavat vastuullisuuden toteutumisen tasosta ja kehityksestä toimittajan liiketoiminnassa. Ulkopuolista yritystä ja sen toimenpiteitä on numeerisillakin mittareilla arvioitaessa kuitenkin riskinä, ettei toiminnan todellista luonnetta tai kaikkea siihen liittyvää asianmukaista tietoa saada selville. Tällöin on mahdollista, että ostajilla ei ole arvioinnista huolimatta täysin oikeata kuvaa toimittajistaan. (Boyd ym. 2007; Baden et al. 2009; Schulze ym. 2019.)

Kun toimittaja-arviointien perusteella ilmenee puutteita toiminnassa, kuuluu vastuulliseen liiketoimintaan epäkohtien korjaaminen vastuullisiksi. Erityisesti tilanteissa, joissa ostaja on asettanut toimittajilleen tavoitteita ja kriteereitä vastuullisuuteen liittyen, on ostajan vastuulla huomata virheet ja järjestää aloitteet virheiden korjaamiseksi. Korjaamistoimenpiteisiin saattaa kuulua tavoiteaikataulun asettamisen lisäksi esimerkiksi myös rangaistuksia epäkohdan suuruuden, kriittisyyden tai vaarallisuuden perusteella. (Lehler ym. 2019; Villena & Gioia 2018.) Joskus ostajat lopettavat selvinneiden epäkohtien vuoksi yhteistyön toimittajiensa kanssa. Jos havaittuja epäkohtia ei korjata aikataulussa tai lainkaan, tai esimerkiksi uusia rikkeitä havaitaan toistuvasti, voi ostajalle olla edullisempaa katkaista yhteistyö ja satsata resursseja uuden toimittajan etsimiseksi. (Touboulic ym. 2014.) Pakottavan vallankäyttö vastuullisuuden lisäämiseksi toimittajien tai muun toimitusketjun taholle ei kuitenkaan välttämättä ole itse vastuullisuuden kannalta tehokasta. Pakottava painostus aiheuttaa toimittajissa enemmän passivoivaa ja yhteistyöhalukkuutta vähentävää toimintaa (Fadeeva 2004). Pakottamisen sijaan luottamuksen ja avoimen kommunikaation rakentaminen on vastuullisessa hankinnassa tehokkaampaa.

Luottamus on toimivassa ostaja-toimittaja-suhteessa avainasemassa. Sujuvan yhteistyön varmistamiseksi kaksisuuntaisen kommunikaation ja yhteistyön on arvioitu myös tehokkaimmaksi tavaksi toteuttaa vastuullista hankintaa (ks. esim. Lim & Phillips 2008; Frenkel & Scott 2002). Kwon ja Suh'n (2005), kuten myös Roberts (2003, 161) mukaan, organisaation maineella on erittäin suuri vaikutus luottamuksen ansaitsemiseksi ja organisaation uskottavuudella on tähän suuri vaikutus. Voidaankin väittää, että vastuullisten ostajien kannattaa rakentaa itselleen maine omia ohjeitaan noudattavina toimijoina, jotka kantavat huolta myös toimittajistaan. Huolenpito voi näkyä niin palkitsemisena eettisistä toimintatavoista, kuin pitkissä toimittajasuhteissakin.

Pedersen ja Andersenin (2006, 232–235) mukaan, haasteet johtuvat päämies-agentti-ongelmasta ja luottamuksen rakentaminen toimittajien ja ostajien välille olisi ensisijaisen tärkeää toimivalle yhteistyölle. Heidän mukaansa luottamuksen kautta on helpompi saada toimittajien liiketoiminnan vastuullisuus täyttämään ostajayrityksen kriteerit. Luottamus voidaan rakentaa sanktioiden tai palkitsemisen lisäksi esimerkiksi hyödyntämällä jonkin puolueettoman kolmannen osapuolen apua päämies-agentti-ongelman taltuttamiseksi tai

yhtenäistämällä ostaja- ja toimittajayrityksen tavoitteet. Luottamus yhteistyökumppaniin vähentää myös arvioinneista aiheutuvia kuluja. Ehdotukseksi vastuullisuuskriteerien noudattamiselle on nostettu esiin esimerkiksi suorituksen mukaan tapahtuvasta palkitsemisesta tai rankaisusta. (Kolk & van Tulder 2002, 264–265; Pedersen & Andersen 2006, 232). Villena ja Gioian (2018) mukaan, erityisesti vastuullisuuteen liittyviin suorituskyvyn mittareihin (esim. kasvihuonepäästö, korruptionvastaisuus) sidotut palkitsemiset ovat tehokkaita keinoja sitouttaa toimittajat vastuullisuuteen. Mahdolliset rangaistukset saattavat lisätä luottamusta, jos niitä jaettaisiin varsinaisten eettisten rikkomusten lisäksi myös siitä, jos yritykset jättävät noudattamatta omia sääntöjään. (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012, 237; Pedersen & Andersen 2006, 232.)

Kun yritys on löytänyt itselleen toimittajat, joiden kanssa yhteistyö toimii, kannattaa toimittajasuhdetta pitää yllä pitkäaikaisen suhteen luomiseksi. Pitkässä suhteessa yritys säästää lukuisissa eri kuluissa, joita uuden toimittajan etsimisestä ja valitsemisesta syntyy. Samaten pitkän ja toimivan suhteen ansiosta ostoyrityksen kohtaamat vastuullisuuteen liittyvät riskit pienenevät, kun luottamus toimittajiin on kunnossa (Johnson ym. 2019). Pitkät toimittajasuhteet luovat myös puitteet tulevaisuuden tavoitteiden asettamiselle ja yhteistyön kehittämiseksi vastuullisuuden osalta. Tällöin yrityksellä on kuitenkin oltava vastuullisuus osana pitkän tähtäimen strategiaa, sillä kauas suuntautuvat vastuullisuustavoitteet sitovat paljon resursseja. (Villena & Gioia 2018.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa tehtävän yhteistyön olevan paras tapa toteuttaa vastuullista hankintaa (Geffen & Rothenberg 2000; Agarwal & Thiel 2012; Krause ym. 2000; Egels-Zandén & Lindholm 2015; Villena & Gioia 2018) ja tahoista nimenomaa yrityksen omien toimittajiensa kanssa tekemä yhteistyö on tavoista tehokkain (Simpson & Power 2005; Hughes 2005; Lim & Phillips 2008; Villena & Gioia 2018). Yhteistyö voi olla esimerkiksi toimittajien kanssa tehtävää suunnittelua vastuullisten toimintatapojen sisällyttämiseksi sekä toimittajien kouluttamista henkilöstön hyvinvointiin ja ympäristövastuullisuuteen liittyen. Liiketoiminnan vastuullisuus tarkoittaa usein myös korkeampia kuluja, kun toimintaa muutetaan aiempaa paremmaksi esimerkiksi työntekijöiden oikeuksia lisäämällä ja työtunteja vähentämällä. Kuluja aiheutuu myös esimerkiksi sertifiointiprosesseista, kun toimittajat osallistuvat sertifiointin saamiseksi edellytyksenä oleviin koulutuksiin ja tekevät muita toimenpiteitä liiketoiminnassaan.

Myös yhteistyö muiden sidosryhmien kanssa on tärkeässä asemassa vastuullisessa hankinnassa, sillä vastuullisuuteen liittyvät haasteet ovat usein monimutkaisia ja syntyvät useiden tahojen toiminnan tuloksena. Sidosryhmien välinen yhteistyö ja avoin kommunikaatio on edellytyksenä haasteiden muuttamisessa aidosti vastuulliseksi toiminnaksi. Ostajayritys voi yhteistyön ansiosta päästä käsiksi myös ulkopuolisten sidosryhmien hiljaiseen tietoon, josta on hyötyä pyrkimyksissä vastuullisiin toimintatapoihin. Vastuullisuuteen liittyvät aiheet eivät ole yhtä helposti

kommunikoitavissa, kuin esimerkiksi hinnat, jolloin läheinen yhteistyö voi olla tarkoituksenmukaisin väylä tehokkaaseen tiedon- ja osaamisenvaihtoon. (Mosgaard 2015.) Myös avoin kommunikaatio yritysten välillä heidän toimittajistaan edistää vastuullisuutta, jos yritykset kertovat toisilleen avoimesti havainnoistaan tiettyihin toimittajiin liittyvistä jatkuvista toiminnan epäkohdista. (Villena & Gioia 2018.)

Yritykset tarjoavat toimittajilleen koulutuksia samoista tiedon- ja osaamisenvaihdon syistä ja lisäksi varmistakseen toimittajilleen riittävän toiminnan tason. Erityisesti vastuullisempaan liiketoimintaan siirryttäessä syntyy kuluja, jolloin yritykset voivat itse koulutuskuluihin osallistumalla varmistaa sopivien koulutusten toteutuminen. (Carter & Dresner 2005; Gualandris ym. 2015; Villena & Gioia 2018.) Toimittajien koulutukset järjestetään usein ostoyrityksen vastuullisuusosaston toimesta, hyödyntämällä toimittajien väistä vertaisoppimista (eng. *peer learning*) sekä hankkimalla kulutusta ulkopuolisilta organisaatioilta. Vastuullisuusosaston järjestämät koulutukset liittyvät usein vastuullisuuskoulutusten ja parhaiden käytäntöjen opettamisen lisäksi toimittajien arviointiin. Parhaita käytäntöjä voi oppia myös toisilta toimittajilta järjestämällä esimerkiksi vastuullisuustyöpajoja, joissa vastuullisuuden edelläkävijät kertovat muille toimittajille toimintansa kulmakivistä ja käytännöistä. Ulkopuolisten järjestämiä koulutuksia voivat olla esimerkiksi erilaisten vastuullisuuteen liittyvien NGO:iden tai sertifiointimerkkien järjestämät koulutukset. Koulutukset voi olla järjestetty esimerkiksi yhteisinä luentoina useille toimittajille tai yksittäisen toimittajan tiloissa tapahtuvina työpajoina. (Mosgaard 2015; Villena & Gioia 2018.)

Eettinen ohjeistus on yleinen keino vastuullisuuden sisällyttämiseksi hankintatoimeen (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012, 236; Kolk & van Tulder 2002, 263). Yrityksillä on kuitenkin havaittu haasteita vastuullisen hankinnan ohjeistuksiin liittyen ohjeiden seuraamisessa, epäonnistumisena pohjalla oleviin ongelmiin puuttumisessa sekä saavutusten riittävässä seurannassa (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012, 236).

Ohjeiden seuraamisen haasteeseen liittyy kiinteästi piilossa olevat ongelmat. Jos ongelmia toimitusketjussa ei osata tunnistaa, ei niitä voida korjata. Tällöin vaatimukset toimitusketjun vastuullisuudelle saattavat kasaantua toimittajille, kun heidän odotetaan tekevän tarvittavat investoinnit toimintansa muuttamiseksi ostajan vastuullisuuskriteerien mukaisiksi. (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012, 237; Kolk & van Tulder 2002, 263; Millington 2008). Ostajalla voi olla esimerkiksi tietyt kriteerit sosiaaliselle vastuullisuudelle toimittajien työntekijöiden työtuntien suhteen, jolloin toimittajan käytössä olevalla työvoimalla on paineet tehdä sama työpanos lyhyemmässä ajassa. Tällaisissa tilanteissa eettiset arvot eivät toteudu, sillä huomioon ei oteta taustalla olevia ongelmia eikä auteta kitkemään niitä. Sen sijaan ostajien kasvavat vastuullisuuskriteerit saattavat aiheuttavat kitkaa ostajien ja toimittajien välille. (Hoejmose ym. 2012, 237; Millington 2008; Yu 2008).

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi yritysten vastuullisuusraportoinnin keinoja, säädöksiä ja trendejä. Kappaleessa esitellään yleisimmin erityisesti päivittäistavarakauppojen raportoinnissa esiintyviä viitekehyksiä ja teemoja.

3 YRITYSTEN VASTUULLISUUSRAPORTOINTI

Yritykset raportoivat toiminnastaan pakottavista tai vapaaehtoisista syistä ja raportointitapa on valittu syyn mukaisesti. Tämän luvun tarkoituksena on käydä perusteellisesti läpi raportointia edellyttäviä säädöksiä sekä muutamia erilaisia raportointiviitekehyksiä, joita yritykset hyödyntävät raportoidessaan toiminnastaan. Vapaaehtoisia viitekehyksiä yhdistää vaatimukset raportoinnille siltä osin, kun viitekehystä hyödynnetään. Mukaan otetut viitekehykset on valittu niiden levinneisyyden perusteella.

3.1 Johdatus vastuullisuusraportointiin

KPMG:n vuonna 2017 julkaiseman tutkimuksen mukaan jopa 78% maailman suurimmista yrityksistä julkaisee vastuullisuusraportin. Vastuullisuusraportoinnista on viimeisen vuosikymmenen aikana tullut yleinen trendi niin yritysten viestinnän välineenä kuin akateemisena tutkimusaiheenakin. (Boiral ym. 2017; Fonsesca ym. 2014; Yang ym. 2019, 2.) Vastuullisuudesta raportoidaan yleensä joko omassa erillisessä raportissaan tai osana yrityksen vuosikertomusta. Vastuullisuusraporttien laadukkuus ei ole niinkään riippuvainen valitusta esittämistavasta, vaan sisällöstä. (Juutinen & Steiner 2010, 12; Michelon ym. 2015, 74.)

Signalointiteorian (*signalling theory*) mukaan aktiivisen signaloinnin eli dialogin avulla yritykset voivat vähentää tärkeän tiedon epäsymmetriaa tärkeimpiin sidosryhmiinsä nähden (Spence 1973). Vastuullisuudesta viestimisen tapauksessa, signalointiteorian mukaisesti, yritykset ovat lähettäjiä, raportit signaaleja ja sidosryhmät vastaanottajia. Raportoinnilla yritykset voivat lähettää sidosryhmilleen selkeitä signaaleita asenteistaan, johdostaan ja toimenpiteistään vastuullisuuteen liittyen. (Conelly ym. 2011; Lys ym. 2015; Yang ym. 2019, 23.) Sidosryhmät vastaanottavat signaalit ja tekevät niiden perusteella johtopäätöksensä yritysten toiminnasta. (Corazza & Mio 2017; Yang ym. 2019, 4–5).

Signalointi tiedon epäsymmetrian vähentämiseksi ei kuitenkaan välttämättä ole niin läpinäkyvää. Mahoney ym. (2013) mukaan, negatiivisten uutisten ollessa painoarvoltaan positiivisia suurempia, saattavat yritykset jättää signaloimatta niistä tai viedä huomiota muualle korostamalla positiivisten uutisten merkitystä (Yang ym. 2019, 6). Jos yritys kuitenkin viestii raportissaan negatiivisista vaikutuksista vastuullisuuteen, toimii yrityksen aikaisempi vastuullisuuden taso huonoja uutisia häivyttävänä tekijänä. Yrityksen aikaisempien positiivisten signalointien on todettu toimivan vakuutuksen lailla turvaamaan yrityksen maine sen sidosryhmien silmissä, mikä edesauttaa positiivisten uutisten korostamista, jotta yritys on turvattu mahdollisesti tulevaisuudessa tapahtuvilta

negatiivisilta signaloinneilta. (Eisingerich ym. 2011; Groening & Kanuri 2018; Pelozo 2006.)

Sidosryhmien odotuksilla on erittäin suuri vaikutus yritysten toimintaan myös vastuullisuusraportoinnin tapauksessa ja yritykset pyrkivät toiminnastaan signaloidessaan ottamaan systemaattisesti sidosryhmiensä toiveet huomioon. Luottamuksella on todettu olevan merkittävä rooli vastuullisessa liiketoiminnassa ja vastuullisuusraportit ovat yleisesti tunnustettu tapa yrityksille osoittaa sidosryhmilleen luotettavuutensa ja toimintansa vastuullisuus (Bebbington ym. 2008.) Luotettavuuden ollessa keskeinen tekijä vastuullisuusraportteja arvioitaessa, tulee yritysten mahdollisten lakimääräysten ja muiden raportin sisältöä määrittävien tekijöiden lisäksi pyrkiä systemaattisesti huomioimaan sidosryhmiensä toiveet raporteissaan. (Niskala ym. 2019: 275–277.) Luotettavuuteen vastuullisuusraportoinnissa vaikuttaa (Niskala ym. 2019, 275):

1. Systemaattisuus eri sidosryhmien intressien huomioimiseksi: tunnistaako yritys tärkeimpien sidosryhmiensä intressit systemaattisesti? Onko yrityksellä laadukasta vuorovaikutusta sidosryhmiensä kanssa? Onko raportoinnissa huomioitu sidosryhmien intressit tietojen valinnassa ja raportoinnin toteutuksessa?
2. Olennaisuus yritysvastuun näkökulmien määrittämisessä: mistä näkökulmasta yritys on tarkastellut toimintansa, tuotteidensa ja palveluidensa vastuullisuutta?
3. Vastuullisuusraporttien ymmärrettävyys: onko raportit laadittu sidosryhmien kannalta ymmärrettäviksi?
4. Vastuullisuusraportin antaman kuvan todenmukaisuus: antaako raportti täydellisen ja selkeän kuvan toiminnan todellisuudesta? Onko yrityksen toiminnan vaikutukset, niiden riskit ja mahdollisuudet, raportoitu tarpeeksi kattavasti yrityksen toimintaan ja sidosryhmien tiedontarpeeseen nähden?
5. Vastuullisuusraportin rehellisyys: onko raportointi rehellistä, onnistuuko raportti vakuuttamaan sidosryhmät tietojensa paikkansapitävyydestä?
6. Yleisten raportointiperiaatteiden noudattaminen: sisältääkö vastuullisuusraportti yleisten periaatteiden mukainen ja sen laskelmat laadittu tavoilla, joita muutkin käyttävät? Onko raportti siten vertailukelpoinen?
7. Ulkoinen varmentaminen ja sen laadukkuus: onko jokin validi, kolmannen osapuolen taho, varmistanut raportin ja kuinka laajaa tämä varmistaminen on ollut? Onko varmennus sidosryhmien näkökulmasta uskottava?
8. Varmennuksen ymmärtäminen: onko varmennuksen lopputulos sidosryhmien ymmärrettävissä ja tuntevatko sidosryhmät varmennuksen menetelmät?

Vastuullisuusraporttien laatimiseen ei ole olemassa vain yhtä tiettyä standardia ja vastuullisuusraporttien julkaiseminen riippuukin paljon erilaisista säännöksistä,

toimialakohtaisesta kilpailusta ja vaatimuksista, sekä yritysten motivaatiosta vastuullisuudesta raportoisesta.

Vastuullisuusraportointi on osittain laissa määrättyä, osittain vapaaehtoista ja sitä ohjaavat useat erilaiset säädökset ja direktiivit. Valtioiden asettamat vaatimukset ovatkin usein lainsäädännöllisiä ja sisältävät esimerkiksi määritelmät sisällölle ja standardeille. Myös sidosryhmien odotukset vastuullisuudelle voivat vaihdella maittain, mikä tekee kansainvälisesti toimivien yritysten vastuullisuusraportoinnista haastavampaa. (Cheung ym. 2015; Kang 2012; Ma ym. 2016; Yang ym. 2019, 22).

Tässä tutkimuksessa on mukana eurooppalaisia yrityksiä, joten raportointiin pakottavista määräyksistä esitellään seuraavaksi vastuullisuusraportointiin liittyvä EU-direktiivi.

3.2 EU-direktiivi

Euroopassa vuonna 2016 asetetun ja 2017 voimaan astuneen 2014/95/EU -direktiivin perusteella tiettyjen yhtiöiden tulee raportoida olennaisuuden periaatteen mukaisesti liiketoiminnan sosiaalisista ja ympäristön vaikutuksista sekä toimenpiteistä korruption ehkäisemiseksi. Sosiaalisesta vastuusta tulee raportissa kertoa esimerkiksi ihmisoikeuksiin sekä liittyen työntekijöiden työoloista, tasa-arvosta sekä työturvallisuudesta. Ympäristöasioista tulee raportista löytyä esimerkiksi tiedot yrityksen päästöistä ja uusiutuvan energian hyödyntämisestä. EU-direktiivin mukaiset raportointivaatimukset koskevat suuria, yli 500 henkilön ja yli 40 miljoonan liikevaihdon yrityksiä, listayhtiöitä, ja esimerkiksi vakuutus- ja luottolaitoksia ja raportissa tulee kertoa myös olennaiset asiat yrityksen alihankintaketjuista. (EUR-Lex 2016.)

Valtion tai muun tahon asettamat vaatimukset pakollisista tiedonnannoista ovat monella tapaa toimivia vastuullisuuteen ajavia insentiivejä, mutta samalla niillä on heikot kohtansa (Jackson ym. 2020, 2–7). Vaatimukset voidaan nähdä tehokkaina insentiiveinä, sillä ne lisäävät yritysten toiminnan ja raportoinnin läpinäkyvyyttä verrattuna yritysten itseohjautuen julkaisemaan tietoon liiketoimintansa vaikutuksista. Yritysten osallistuessa täysin vapaaehtoisesti vastuullisuudesta raportoisemiseen, saattaa tuloksena olla tiettyjen toiminnan standardien sijaan toiminnan suurista suuntaviivoista kertovia raportteja, jotka ovat kaukana toiminnan todellisesta luonteesta. (Matten & Moon 2008.) Läpinäkyvyyden lisääntyminen yritysten liiketoiminnan vastuullisuudesta tiedottamisessa helpottaa myös sidosryhmien työtä yritysten arvioimisessa. (Hess 2007; Jackson ym. 2020, 2; Lopatta ym. 2016). Läpinäkyvyyden lisääntyessä raportoinnin kautta, toimivat kilpailijoiden vastuullisuuspanostukset lisämotivaationa yrityksille yhtä lailla lisätä vastuullisuuttaan ja avointa raportointiaan. Avoimen tiedon lisääntyessä, saattavat sidosryhmät myös lisääntyvissä määrin palkita tai rankaista yrityksiä vastuullisuudesta, mikä toimii vahvana

ajurina vastuullisuuteen. (Fernandez-Feijoo ym. 2014; Dhaliwal ym. 2012; Russo-Spena ym. 2016.)

Pakollisten vaatimusten asettamisella ei kuitenkaan ole pelkästään positiivisia seurauksia. Vaatimukset tiedonannoista ovat usein jäykkiä, sillä niiden vaatimukset julkaistavista tiedoista ja raporttien laajuudesta koskevat vastaavina kaikkia, riippumatta yrityksen resursseista tai siitä, ovatko raportoitavat asiat relevantteja yrityksen toiminnan kannalta. Pienille tai keskisuurille yrityksille vaatimukset voivat olla toimintaan nähden liian vaativia, mikä saattaa laskea raporttien laatua. Samalla vastuullisten toimien käyttöönotosta tai niiden toteutumisen seuraamisesta ei kuitenkaan ole sitouttavia sääntöjä. Heikkouksena pakollisissa vaatimuksissa on usein myös se, ettei niiden mukaan yritysten tiedonannoille ei ole välttämätöntä hankkia ulkopuolisen toteuttamaa verifiointia, eikä tiedonannoissa eriteltyjen vastuullisuustoimien toteutumista välttämättä seurata ja jos seurataankin, ei toimien toteuttamatta jättämisellä välttämättä ole seuraamuksia yritykselle. (Dienes ym. 2016; 168; Hess 2007; Jackson ym. 2020, 2; Reid & Toffe 2009.)

Pakottavien määräysten seurauksena julkaistujen vastuullisuusraporttien positiivisista vaikutuksista yritysten vastuullisuuteen ei ole tutkimuksissa löytynyt yksiselitteistä vastausta. Valtioiden määräysten seurauksena julkaistut vastuullisuusraportit ja niissä kerrotut panostukset vastuullisuuteen ovat tutkimusten mukaan lisänneet niiden yritysten vastuullisuutta, joilla ei aiemmin ole ollut samoissa määrin tavoitteita vastuullisuuteen liittyen. Kuitenkaan liiketoiminnan seurauksena tehtyjen vastuuttomien tekojen määrä ei todistettavasti ole vähentynyt. (Bartley & Egels-Zandén; Jackson ym. 2020, 5, 23–25; Mena ym. 2016.)

Koska määräykset eivät ulotu raporttien muotoon, eivät yritysten julkaisemat vastuullisuusraportit ole tehty saman muotin mukaan. Tämä vaikuttaa eri yritysten, tai saman yrityksen eri vuosina julkaisemien, raporttien vertailuun keskenään, sekä koettuun luotettavuuteen.

3.3 UN Global Compact

United Nations Global Compact (UNGC) on ihmisoikeuksien, työolojen ja ympäristön suojelemiseksi sekä korruption ehkäisemiseksi perustettu aloite. Vuodesta 2001 siihen on sitoutunut noin 13000 yritystä yli 160 eri maasta. (Niskala ym. 2019, 53–53; UNGC 2019.)

UNGC:n vastuullisen toiminnan periaatteet perustuvat YK:n ihmisoikeuksien julistukseen, Rion kestävä kehityksen periaatteisiin, ILO:n työelämän perusoikeuksiin sekä YK:n korruptionvastaiseen periaatteeseen (UNGC 2019; Rohweder 2014, 122). UNGC:n vastuullisen toiminnan 10 periaatetta ovat (UNGC 2019):

- a) Ihmisoikeudet. Yrityksen pitää:
 - 1) tukea ja kunnioittaa kansainvälisiä ihmisoikeuksia,
 - 2) huolehtia, etteivät ne osallistu ihmisoikeusloukkauksiin.
- b) Työvoima. Yrityksen pitää:
 - 3) osoittaa tukea ja kunnioitusta työvoiman oikeuksiin järjestäytymisvapaudessa sekä sovituihin työehtoihin,
 - 4) estää kaikki pakkotyövoima,
 - 5) luopua kokonaan lapsityövoimasta,
 - 6) kitkeä kokonaan työvoimaan kohdistuva syrjintä.
- c) Ympäristö. Yrityksen pitää:
 - 7) noudattaa varovaisuutta toimintojen vaikuttaessa ympäristöön,
 - 8) tukea aloitteita, jotka edistävät vastuullisuutta luonnonvarojen käytössä
 - 9) tukea ympäristöystävällisen teknologian käyttöä ja kehitystyötä.
- d) Korruptio. Yrityksen pitää:
 - 10) kitkeä korruption erilaiset muodot.

UNGC:n ideana on, että yritykset sitoutuvat vastuullisuuden periaatteisiin ja sisällyttävät nämä arvot liiketoimintansa kaikkiin toimintoihin, edistäen samalla yleistä hyvää ja eettisiä työoloja. Tekemällä maailmasta liiketoiminnan kautta paremman paikan elää ja olla, turvaavat yritykset myös paremmin oman liiketoimintansa tulevaisuuden.

UNGC:n periaatteisiin sitoutuneet yritykset raportoivat säännöllisesti omasta toiminnastaan periaatteiden edistämisessä Communication on Progress -raporteilla. Nämä raportit koostuvat johdon kannanotosta UNGC:n periaatteisiin, yrityksen omista käytännötoimenpiteistä periaatteiden toteuttamiseksi sekä selostuksen näiden toimenpiteiden tuloksena jo saaduista ja odotettavista tuloksista. (Niskala ym. 2015, 53; Rohweder 2014, 122; UNGC 2019.) Raportoinnin lisäksi eivät periaatteet kuitenkaan velvoita yritysten raporttien tai toimien valvontaa.

Tesco, Walmart ja Woolworths ovat tämän tutkimuksen kohteena olevista yrityksistä ilmoittaneet noudattavansa UNGC:n periaatteita liiketoiminnassaan.

3.4 ISO 26000 -standardi

International Organization for Standardization (ISO) on kansainvälinen järjestö, jolla on standardeja eri toimialoille ja yli 20000:lle tuotteelle. Standardeista ISO 26000 on perustettu vuonna 2010 helpottamaan kaikenkokoisten yritysten ja organisaatioiden yhteiskuntavastuun käytännön toteuttamista ja auttamaan yrityksiä siirtymään ajatuksista tekoihin. Standardi on luotu kansainvälisessä yhteistyössä lukuisten eri toimialojen asiantuntijoiden tietämystä hyödyntäen. Järjestöistä esimerkiksi ILO, UNGC:n hallinto ja

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) ovat olleet laatimassa standardia. Suomessa se on käytössä tunnuksella SFS-ISO 26000. Standardin tavoitteena ei ole toimia vastuullisuuden mittarina, vaan lisätä yhteiskuntavastuullista ymmärrystä ja toimintaa kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa ja täydentää yhteiskuntavastuuseen kuuluvia muita hankkeita ja raportointia. (ISO 2017; SFS 2019, 2–3, 10.)

ISO 26000 sisältää useita ydinaiheita, jotka jakautuvat tarkentaviin ala-aiheisiin. Yritykset voivat soveltaa kaikkia aiheita vastuullisuuden lisäämiseksi, tai yksitellen yrityksen resurssien tai tarpeen mukaan. Standardi sisältää aiheiden myös yhteiskuntavastuun peruskäytännöt ja periaatteet ja niihin liittyvien termien selitykset. Lisäksi standardiin kuuluu ohjeet siitä, kuinka yritys voi ottaa yhteiskuntavastuun osaksi strategiaa, kulttuuria ja toimintaa, sekä osallistaa sidosryhmänsä mukaan vastuulliseen toimintaan. (ISO 2017; SFS 2019, 8.)

ISO 26000 -sertifikaatin ydinalueet on havainnollistettu kuvassa 5 (ISO 2017; SFS 2019, 3):



Kuva 5 ISO 26000 ydinalueet (ISO 2017; SFS 2019, 3)

Kuvassa 5 on ISO 26000 -standardin ydinalueet: ihmisoikeudet, työelämän käytännöt, ympäristö, oikeudenmukaiset toimintatavat, yhteisön kehittäminen sekä kuluttaja-asiat. Standardi sisältää aiheiden myös yhteiskuntavastuun peruskäytännöt ja periaatteet ja niihin liittyvien termien selitykset. Lisäksi standardiin kuuluu ohjeet siitä, kuinka yritys

voi ottaa yhteiskuntavastuun osaksi strategiaa, kulttuuria ja toimintaa, sekä osallistaa sidosryhmänsä mukaan vastuulliseen toimintaan. (ISO 2017; SFS 2019, 8.)

3.5 GRI-raportointi

Erilaisista raportointistandardeista Global Reporting Initiative (GRI) on maailmanlaajuisesti käytetyin (Brown ym. 2009; Christofi ym. 2012, Kurittu 2018, 11; Yang ym. 2019, 2). GRI on perustettu vuonna 1997 YK:n ympäristöohjelma UNEP:n (*United Enviromental Programme*) ja CERES:n (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) yhteistyössä ja se on voittoa tavoittelematon, organisaatioverkostona toimiva järjestö. GRI:n tarkoituksena on tarjota vastuullisuusraportointiin tilinpäätösraportoinnin kaltainen viitekehys ja se tarjoaakin ilmaiseksi käytettävissä standardeissaan tarkat suuntaviivat vastuullisuudesta raportointiin. GRI-standardit on luotu yhteistyössä eri sektoreiden asiantuntijoiden ja tärkeiden sidosryhmien, kuten asiantuntijoiden ja viranomaisten, kanssa. Standardeilla pyritään vähentämään yritysten mahdollisuuksia viherpesuun, raportointistandardien käyttöönoton estäessä mahdollisuudet täysin selektiiviseen raportointiin (Cohen & Simnett 2015, 60; Kurittu 2018, 11; Marquis ym. 2016; Niskala ym. 2019, 106; Rohweder 2004, 218.) Viitekehyksen käyttö myös helpottaa yritysten raporttien vertailua keskenään, mikä on yksi GRI:n eduista ja tavoitteista. Yritysten ottaessa viitekehyksen käyttöönsä, saattavat kilpailijat myös seurata helposti perässä ottaen itsekin saman viitekehyksen käyttöönsä. (Diouf & Boiral 2017; Yang ym. 2019, 4.)

GRI-standardit on lähtökohtaisesti suunniteltu käytettäväksi kokonaisuutena, jolloin vastuullisuusraportti kattaa oleellimmat aiheet, niistä syntyvät vaikutukset, sekä raportoinnin eri aiheiden johtamisesta yrityksessä. GRI:n antaa ohjeet myös laadittavan raportin sisällölle ja rakenteelle. Ohjeen mukaan raportin tulee koostua viidestä osasta:

1. profiili,
2. liiketoiminnan visio ja strategia,
3. käytännöt hallinnossa ja johtamisessa,
4. sisältö,
5. GRI:n tunnusluvut TBL-vastuualueista. (Rohweder 2004, 219.).

Ensimmäinen GRI-raportointistandardi julkaistiin vuonna 2000 ja viimeisin päivitys standardeihin on tehty vuonna 2018. Nykyään käytössä ovat kolme universaalia ja kolme aihekohtaista raportointistandardia ja ne ovat koottuna taulukossa 7. (GRI Standards 2019; Kurittu 2018, 116, 121, 129–130.)

Taulukko 7 GRI-raportoinnin aiheet

UNIVERSAALIT STANDARDIT	
1. GRI 101 raportoinnin lähtökohta, sisältäen periaatteet raportin sisällön ja laadun määrittämiseksi 1. GRI 102 yleiset asiayhteydelliset tiedonantovaatimukset 1. GRI 103 standardit johdon lähestymiselle eri aihepiireittäin	
AIHEKOHTAISET RAPORTOINTISTANDARDIT	
2. GRI 200 TALOUDELLISEN RAPORTOINNIN STANDARDIT 201: Taloudellinen suoritus 202: Markkina-asema 203: Epäsuorat taloudelliset vaikutukset 204: Hankintatoimi 205: Korruption ehkäisy 206: Kilpailun rajoittaminen 207: Vero	4. GRI 400 SOSIAALISEN RAPORTOINNIN STANDARDIT 401: Työolosuhteet 402: Henkilöstön ja johdon suhteet 403: Työntekijöiden terveys ja turvallisuus 404: Henkilöstön koulutus ja kehittäminen 405: Monimuotoisuus ja yhdenvertaiset mahdollisuudet 406: Syrjinnän kieltä 407: Järjestäytymisvapaus ja neuvotteluoikeus 408: Lapsityövoima 409: Pakkotyövoima 410: Turvallisuuskäytänteet 411: Alkuperäiskansojen oikeudet 412: Ihmisoikeudet 413: Paikalliset yhteisöt 414: Sosiaalinen arviointi toimittajille 415: Julkinen päätöksenteko 416: Asiakkaiden terveys ja turvallisuus 417: Markkinointiviestintä ja tuotetietous 418: Asiakkaiden yksityisyysuoja 419: Määräysten mukaisuus
3. GRI 300 YMPÄRISTÖRAPORTOINNIN STANDARDIT 301: Materiaalit 302: Energia 303: Jäte- ja vesi 304: Luonnon monimuotoisuus 305: Päästöt 306: Jätevesi ja jätteet 307: Ympäristölainsäädännön noudattaminen 308: Toimittajien ympäristöarviointi	

Taulukossa 7 on koottuna GRI-viitekehyksen aiheet GRI-100–GRI-400. GRIUniversaalit GRI 100 -standardit on tarkoitettu kaikkien GRI-viitekehyksen mukaan laadittujen raporttien taustakuvaukseen. Viitekehyksen aihekohtaisia standardeja ovat taloudellisen vastuun standardit (GRI 200), ympäristävastuun standardit (GRI 300) sekä sosiaalisen vastuun standardit (GRI 400), jotka sisältävät lukuisia aihealuetta tarkentavia indikaattoreita. Esimerkiksi standardin GRI 305, päästöt, indikaattoreita ovat muun muassa 305-1 suorat kasvihuonekaasujen päästöt, 305-2 epäsuoran energian kasvihuonekaasujen päästöt ja 305-5 kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen. Yritysten tulee raportoida indikaattoreista sen mukaan, kuinka kattavan raportin he GRI-viitekehystä hyödyntäen laativat. (GRI Standards 2019; Kurittu 2018, 116; Rohweder 2014, 218–219.)

Raportoinnin laajuudesta yritykset voivat päättää itse ja viitekehystä voidaan hyödyntää Core- tai Comprehensive-sovelluslaajuuden mukaisesti. Core-sovelluslaajuus on suppeampi ja sitä käytettäessä yrityksen tulee raportoida kustakin olennaisesta

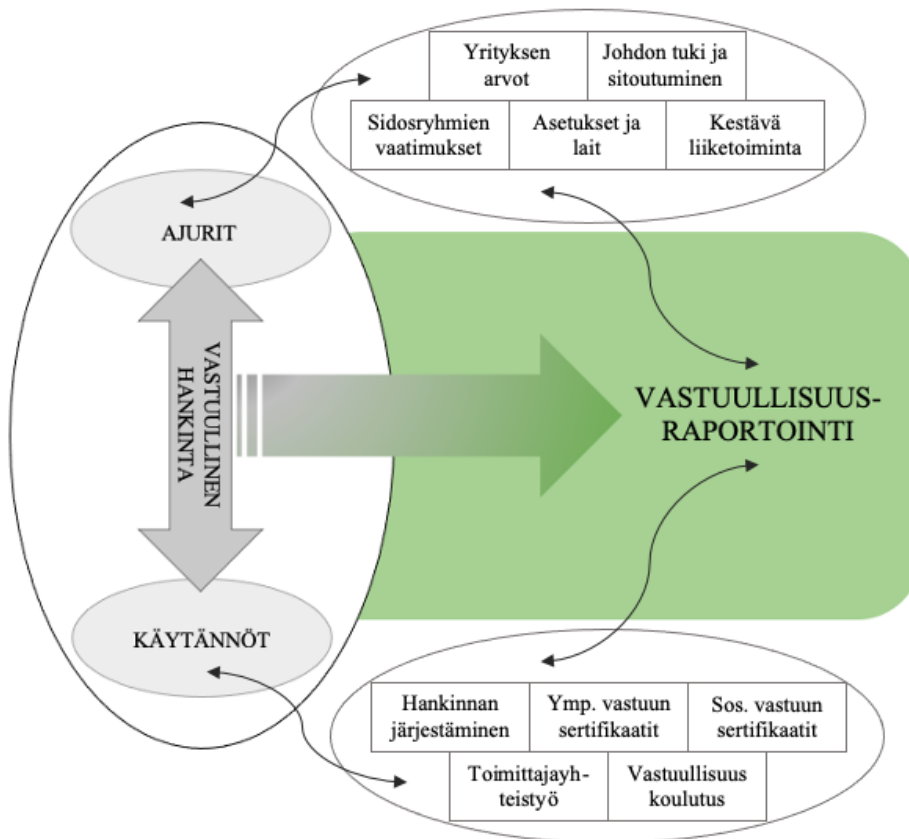
aihealueesta vähintään yhden indikaattorin vaikutuksista. Comprehensive-sovelluslaajuus sen sijaan edellyttää jokaisen raporttiin mukaan valitun aihealueen kaikkien indikaattorien raportointia. (GRI Standards 2019; Kurittu 2018, 116; Rohweder 2014, 218–219.)

GRI:n ohjeistukseen kuuluvat myös ohjeet ulkopuolisen tahon tekemälle varmennukselle raportin tietojen paikkansapitävyydestä ja validiudesta (Junior ym. 2014, 2). Raporttien sisältö ei varmistettunakaan välttämättä silti ole suoraa seurausta yritysten siihenastisesta toiminnasta tai varmaksi ennusta yrityksen tulevaisuuden toimien luonnetta. GRI-standardit ja niiden mukaan laaditut vastuullisuusraportit ovatkin saaneet osakseen kritiikkiä siitä, että vastuullisuusraportteja ja GRI-standardeja voidaan hyödyntää symbolisissa merkityksissä ilman suurempia aikeita vastuullisesta liiketoiminnasta. (Michelon ym. 2015, 73–77.) GRI-ohjeistuksesta puuttuvatkin vaatimukset vastuullisuuden seuraamisesta ja yritysten itse laatimien vastuullisuussitoumusten seuraamisesta.

Seuraavassa kappaleessa esitellään empiiriseen tutkimukseen liittyvät asiat tutkimukseen valituista menetelmällisistä valinnoista, tutkimuskohteiden esittelyyn, aineiston analysointiin ja tulkintaan.

3.6 Tutkimuksen viitekehys

Tätä tutkimusta ohjaa viitekehys, jossa vastuullisen hankinnan teoria ja vastuullisuusraportointi yhdistyvät vastuullisen hankinnan ajureiden ja käytäntöjen avulla.



Kuva 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvassa on havainnollistettu tutkimuksen viitekehys. Tässä tutkimuksessa selvitetään, mitä päivittäistavarakauppojen vastuullisuusraporteissa kirjoitetaan vastuullisesta hankinnasta, jolloin vastuullisen hankinnan teorian aihepiirien odotetaan ilmenevän myös vastuullisuusraporteissa. Nuolet osoittavat vastuullisen hankinnan teorian teemojen ja vastuullisuusraportoinnin mahdollisia kiinnekohtia.

Kuviossa vastuullisen hankinnan teoria on jaoteltu vastuulliseen hankintaan ajaviin teemoihin sekä käytäntöihin vastuullisen hankinnan toteuttamiseksi. Vastuullisen hankinnan ajureita pidetään tässä tutkimuksessa kiinnostavana, sillä ne selittävät syitä, miksi vastuullista hankintaa toteutetaan ja samalla selitysten odotetaan löytyvän myös vastuullisuusraporteista. Kuviossa raporteissakin mahdollisesti mainittavista ajureista on mainittu yrityksen arvot, johdon tuki ja sitoutuminen, sidosryhmien vaatimukset (esimerkiksi asiakkaiden, median ja kilpailijoiden taholta), erilaiset asetukset ja lait sekä tavoitteet liiketoiminnan kestävyydelle. Vastuullisen hankinnan ajureiden teemojen odotetaan näkyvän vastuullisuusraporteissa. Mainintoja ajureista saattaa olla esimerkiksi ympäristövastuullisesta hankinnasta kirjoitettaessa, kun yritys avaa arvojaan ja syitä kestävämmän ympäristön eteen työskentelemiseksi. Ajureista ei välttämättä kutsuta raporteissa juuri toiminnan ajureiksi, vaan ajurit voivat esiintyä aiheessa itsessään: yrityksen syissä toteuttaa vastuullista hankintaa.

Yritysten toimintaa seuraavia sidosryhmiä kiinnostavat vastuullisen hankinnan käytännöt, jotka yhdistävät vastuulliset aatteet oikeaan toimintaan. Käytännöistä on kuviossa esitelty hankinnan järjestäminen, ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden sertifikaatit, yhteistyö toimittajien kanssa sekä yrityksen sisälle sekä ulkopuolelle suuntautuvat vastuullisuuden koulutukset. Käytännöistä odotetaan raporteissa kirjoitettavan runsaasti, sillä käytännön esimerkeillä yritykset voivat sidosryhmilleen tuoda ilmi, miten ne oikeasti arvojaan ja vastuullista hankintaa toteuttavat ja siten välttää syytökset viherpesusta.

Tässä tutkimuksessa aineisto ja sen analyysi nojaavat viitekehykseen. Tutkimuksessa tulosten annetaan nousta aineistosta vapaasti, jolloin viitekehys tukee tutkimusta ja sen tuloksia, sekä auttaa selittämään ja ymmärtämään raporteista nousevia teemoja.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän tutkimuksen empiirisenä osana on mukaan valittujen yritysten vastuullisuusraporttien tutkiminen vastuullisen hankinnan osalta. Tutkimukseen on valittu kymmenen yritystä, joista kaikilta kolme viimeisintä vastuullisuusraporttia. Vastuullisuusraporttien määrän vuoksi, on empiirisen tutkimuksen laatimisen tueksi otettu käyttöön NVivo 12 -tietokoneohjelma. Ohjelman avulla voidaan raporteista löytyviä tietoja tallenta tutkimustulosten analysointia varten järjestelmällisesti.

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen toteuttamiseksi valitut menetelmälliset valinnat, esitellään tutkimuskohteet tarkemmin, selostetaan yksityiskohtaisesti aineiston keruusta, analysoidaan ja tulkitaan aineistoa sekä selvennetään tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Menetelmälliset valinnat

Analyysimenetelmiksi on valittu laadullisen tutkimuksen toteutustavoista kvalitatiivinen sisällönanalyysi, joka tekstianalyysitapana sopii tämän tutkimuksen toteuttamiseksi (Silvasti 2014, 33; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117) sekä sisällönanalyysiä tukemaan grounded theory -analyysitapa sekä abduktiivinen tutkimusote (Glaser & Strauss 1967; Strauss & Corbin 2014 17–19).

Sisällönanalyysissä analysoidaan nimenmukaisesti aineiston sisältöä, mikä voidaan toteuttaa niin kvalitatiivisesti kuin kvantitatiivisestikin, mutta tässä tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista sisällönanalysointia. Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä aineistoa analysoidaan etsimällä tekstistä eroavaisuuksia, yhdistäviä tekijöitä ja tiivistämällä tekstiä, jolloin voidaan muodostaa aineistosta ja tutkittavasta ilmiöstä tarkka kuvaus ja kytkeä se laajempaan kontekstiin ja muihin aiheesta julkaistuihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.)

Kvantitatiivista sisällönanalyysi on silloin, jos esimerkiksi määrällisesti kuvataan aineiston sisältöä laskemalla tutkimukseen kuuluvien hakusanojen esiintymistä aineistossa. Tällöin puhutaan yleensä sisällön erittelystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–108.) Tässä tutkimuksessa sisällön erittelyllä pyritään havainnollistamaan erilaisten hankintaan liittyvien vastuullisuusteemojen esiintyvyyshäiriöitä vastuullisuusraporteissa. Numeerisia seikkoja hyödynnetään vain, jotta voidaan vetää johtopäätöksiä eri teemojen arvostamisesta hankinnan vastuullisuuden raportoinnissa.

Sisällönanalyysillä pyritään saavuttamaan tiivis ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta asiasta ja toteutus tehdään aineisto-, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–127). Induktiivisen tutkimusotteen mukaan tutkimustulokset tai tutkimuksen tuloksena syntynyt uusi teoria ovat suoraan johdettu

pelkästään aineistosta, eikä aikaisemmin kehitetyllä teorialla ole siihen sijaa. Puhtaasti induktiivisesti tehty analyysi on kuitenkin käytännössä mahdottomuus, sillä tutkimuksessa esiin nousevien havaintojen kuvaileminen täysin ilman mitään ennakkotietoja tai -käsityksiä tutkimuksen aiheena olevasta ilmiöstä, on mahdotonta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tässä tutkimuksessa aineiston ja teorian suhde onkin abduktiivinen, eli tutkimuksen tulokset muodostuvat aineiston ja teoreettisen viitekehyksen symbioosissa, teoreettisen viitekehyksen ohjatessa tutkimuskysymyksiä ja aineiston ollessa tutkimustuloksien lähteenä (Kovács & Spens 2005, 138–139; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Tutkimuksessa aineistoa analysoidaan teoriaan peilaten ja aineistosta esiin nousevia vastuullisuusteemoja luokitellaan eri teemoihin teorian ja aineiston vuorovaikutuksesta koottuun luokittelurunkoon.

Glaser ja Strauss kehittivät *grounded theory* -menetelmän (GT) 60-luvulla suorittamansa tutkimuksen tuloksena ja vastaiskuna teoriapohjaisille tutkimuksille, joissa tutkimuskysymykset on muodostettu olemassa olevista teorioista. Tutkijakaksikko lanseerasi termin julkaistessaan teoksen aiheesta vuonna 1967 ja heidän menetelmänsä mukaan tutkimuksen alaisesta ilmiöstä pyritään muodostamaan kuvaus teorian sijaan tutkimusaineistosta. (Charmaz 2006, 10; Glaser & Strauss 1967; 32–25.) GT-menetelmän tarkoituksena on systemaattisesti analysoida käsiteltävää aineistoa ja siten tunnistaa ja kytkeä kategorioituja teemoja toisiinsa. Menetelmä perustuu aineistoon ja vaikka GT-menetelmän avulla laaditun tutkimuksen tarkoituksena on kytkeytyä olemassa olevaan teoriaan tai jopa luoda uutta teoriaa, tulee tutkijan kyetä antaa erilaisten teemojen vapaasti nousta aineiston pohjalta ilman, että tuloksia suodatettaisiin olemassa olevan teorian suuntaviivojen mukaan. Metodista voidaan kutsua lähestymistapansa mukaisesti myös aineistoperustaiseksi teoriaksi (Eskola & Suoranta 2014, 83; Holton 2008; Kautto-Knappe 2012).

GT-metodin mukainen analysointi on neliosaista ja se alkaa

- 1) avoimesta koodauksesta, jolloin aineistosta nostetaan teemoittain esiin erilaisia kategorioita, jotka nimetään tarkoituksenmukaisesti. Analysointi jatkuu
- 2) *selektiivisenä koodauksena*, jolloin aineistosta esiin nousevat teemat ryhmitellään kategorioiden ympärille. Analysoinnin perusteella syntynyt
- 3) materiaali rajataan, jonka jälkeen
- 4) kirjoitetaan itse tutkimus. (Glaser & Strauss 1967, 105-113; Silvonen & Keso 1999, 90–91).

Analyysin lopputuloksena on tarkoitus tuottaa hypoteettinen mallinnus tutkittavan ilmiön käsitteiden välisistä suhteista. (Glaser & Strauss 1967; 35–36, 102; Holton 2008.) Aineistoa tutkitaan niin kauan, kunnes aineisto on teoreettisesti saturoitunut, eli siitä ei enää nouse esiin tutkimuksen kannalta merkityksellisiä uusia kategorioita tai ominaisuuksia (Glaser & Strauss 1967; 61–62). Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda uutta teoriaa, vaan tutkia aihetta sellaisenaan ja kytkeä aiemmin luotuun teoriaan.

Teemoittelun avulla voidaan jäsenellä raporttien hankintaan liittyviä vastuullisuusteemoja, jotta saadaan parempi ymmärrys siitä, mitä suurimmat päivittäistavarakaupat vastuullisesta hankinnasta tuoreimmissa raporteissaan julkaisevat. Teemoittelulla tarkastellaan analyysin aikana analyysin kohteena olevien aineistojen yhdenmukaisia piirteitä, joiden avulla voidaan aineistosta nostaa esiin erilaisia teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173–175; Merriam 2009, 70.) Tässä tutkimuksessa teemoittelu tehdään aineiston pohjalta esiin nousevista aiheista ja teoriaa hyödynnetään aineiston keruussa sen varmistamiseen, ettei tärkeitä aiheita jää aineistosta huomioimatta.

Eskolan ja Suorannan (2008, 206) mukaan, koodatessa tutkija hakee tekstistä merkityksiä, kun kone etsii samasta materiaalista merkkijonoja. Sisällönanalyysin toteutustavaksi on tässä tutkimuksessa tutkijan avuksi otettu NVivo 12 -ohjelma, joka on kvalitatiivisen aineiston analysointiin tarkoitettu tietokoneohjelma. NVivo helpottaa laajojen aineistojen läpikäyntiä, kun sen avulla voidaan järjestellä ja luokitella laajaakin aineistoa sen visuaalisen käyttöliittymän avulla. (Bazeley & Jackson 2013, 2, 63; Uluyol & Sahal 2014, 69.)

Vaikka NVivon käyttämisessä on kiistatta etuja, kuten ajansäästö laajan aineiston läpikäymisessä ja aineiston tarkoituksenmukaisessa järjestelemissä ja tallentamisessa, on apuohjelman käyttämisessä akateemisessa tutkimuksessa myös haasteensa. Tutkimuksen luotettavuus riippuu tutkimuksen laatimisesta eli oikeanlaisesta metodologian sekä aineiston käyttämisessä. Haasteina tietokoneohjelman käyttämisessä tutkimuksen materiaalin laatimiseksi on osaaminen: onko ohjelman käyttäjällä riittävät taidot apuohjelman käyttämiseen, jotta tutkimustulokset eivät puutteellisen osaamisen seurauksena vääristy? Noviisin käyttäessä käyttöliittymältään yksinkertaisiakin apuohjelmia, on vaarana tulosten vääristyminen ilman, että käyttäjä sitä tuloksistaan havaitsee. (Bazeley & Jackson 2013, 6–7; Gilbert 2002, 222–223.)

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kohteeksi valitut päivittäistavarakaupat.

4.2 Tutkimuskohteiden valinta ja esittely

Rajaus tutkimukseen otettavista yrityksistä tehtiin toimialan lisäksi yrityksen liikevaihdon sekä vastuullisuusraporttien raportointikäytäntöjen perusteella. Vastuullisuusraporttien tuli olla julkaistu viime vuosina ja englanniksi. Esimerkiksi Deloitteen listauksessa sijalla kahdeksan oleva saksalainen Aldi jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle siitä syystä, että yritykseltä uupuivat vastuullisuusraportit vuosilta 2016 ja 2018. Tämän lisäksi Aldilla ei ollut yhtenäistä raporttia kansainvälisistä toimistaan ja vielä lisäksi yritys on Saksan markkinoilla jakautunut Aldi Nord ja Aldi Süd -liikkeisiin, joilla molemmilla omat raportointinsa, joten yrityksen vastuullisuusraporttien tarkasteleminen olisi hyvin monimutkaista. Myös esimerkiksi sijaa 17 pitävä Albertson

Companies jäi hyvästä listasijoituksestaan huolimatta tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä yrityksen sivut estivät tietoturvasyistä pääsyn sivuilleen.

Schwarz Groupiin kuuluva Lidl haluttiin ottaa tämän tutkimuksen piiriin mukaan, vaikka yrityksen raportointikäytännöt eivät olekaan globaalisti toimivalle yritykselle optimaaliset jokaisen maan laatiessa omat vastuullisuusraporttinsa omien toimintojensa mukaisesti. Lidl-liikkeitä on 32 eri maassa ja osa raporteista englannin sijaan maan omalla kielellä, joten raporttien yhdisteleminen olisi hyvin monimutkaista. Tähän tutkimukseen päätettiin ottaa mukaan Lidl UK:n laatimat vastuullisuusraportit, sillä niiden julkaisukieli on muiden tutkimukseen otettujen raporttien tapaan englanti. Syy Lidlin sisällyttämisessä tähän tutkimukseen on se, että Suomessa Lidl on kolmanneksi suurin päivittäistavarakauppa ja ainoa ulkomainen kilpailija Keskolle ja S-ryhmälle. Lidl Suomi on julkaissut ensimmäisen vastuullisuusraporttinsa vuonna 2019. (Lidl Unternehmen 2020; Lidl Suomi 2020; PTY 2019, 11, 15.) Syy Lidlin sisällyttämisessä tähän tutkimukseen on mielenkiinto: Lidl on ainoa ulkomaalainen päivittäistavarakauppaketju, joka on onnistunut pääsemään suomalaisille päivittäistavaramarkkinoille ja kilpailee 9,6% osuudellaan markkinoita hallitsevien kotimaisten Keskon ja S-ryhmän asiakkaista. Myös ulkomailla Lidl on onnistunut aggressiivisesti kasvattamaan osuuksiaan ja on 1990-luvun alusta levinnyt 32 maahan (Lidl Unternehmen 2020). Lidlin ollessa tällä hetkellä yksi maailman levittäytyneimpiä päivittäistavarakauppaketjuja, on sen vastuullisuusraportin tutkiminen muiden maailman suurimpien kilpailijoidensa ohella tässä tutkimuksessa huomionarvoista, vaikka Lidlillä ei olekaan toimittaa koko ketjun kattavaa vastuullisuusraporttia.

Tähän tutkimukseen päätettiin lisäksi sisällyttää kaksi suomalaista suurta päivittäistavarakauppaketjua, vaikka ne eivät liikevaihdoltaan suurimpien joukkoon olekaan päässeet: S-ryhmä on listalla sijalla 83 ja Kesko sijalla 127 (Deloitte 2020, 16, 18). Kahden suomalaisen päivittäistavarakauppaketjun sisällyttäminen tutkimukseen toi suomalaisesta näkökulmasta lisämielenkiintoa tämän tutkimuksen toimittamiseen ja lisäksi mahdollisti suomalaisten päivittäistavarakauppaketjujen hankinnan vastuullisuuden raportoinnin vertailun kansainvälisiin kilpailijoihin nähden.

Taulukkoon 8 on pyritty merkitsemään liikevaihto vain päivittäistavarakaupan osalta, jolloin yrityksen koko liikevaihto näkyy sarakkeessa, jossa ilmoitetaan emoyrityksen liikevaihto.

Taulukko 8 Tutkimuksen kohteena olevat päivittäistavarakaupat

Yritys	Emoyritys	Kotima	Liikevaihto	Emoyrityksen	Liikkeet	Monessako
		a	€Mrd	liikevaihto €Mrd	lkm	maassa
Walmart	Walmart	US	468,94	468,94	11 501	27
The Kroger Co.	The Kroger Co.	US	107,13	110,44	2 757	1
Tesco	Tesco PLC	UK	82,80	76,86	6 993	8
Lidl	Schwarz Group	GER	81,2	110,92	10 800	32
Ahold Delhaize	Ahold Delhaize	NL	67,59	67,59	3 206	9
REWE	REWE Combine	GER	51,48	57,45	3 300	11
Woolworths Limited	Woolworths Group	AUS	38	39,09	3 000	3
Coop Group	Coop Group	CH	21,82	29,13	4 000	7
S-Ryhmä	SOK	FI	8,10	11,52	1 055	3
K-Ryhmä	Kesko	FI	5,39	10,38	1 200	8

Taulukossa 8 on koottuna päivittäistavarakaupat, joiden vastuullisuusraportit ovat tämän tutkimuksen kohteena. Taulukkoon on merkitty yrityksen ja sen mahdollisen emoyrityksen nimet ja liikevaihdot, yrityksen kotima, moneenko maahan yritys on levittäytynyt, sekä liikkeiden yhteenlaskettu lukumäärä.

Seuraavaksi selostetaan, miten valittujen päivittäistavarakauppojen raportteja hyödynnettiin aineiston keruussa.

4.3 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto on kerätty NVivo 12 -tietokoneohjelmalla tutkimuksen kohteena olevista vastuullisuusraporteista. Raporttien pituudet vaihtelivat useista kymmenistä sivuista satoihin sivuihin ja tutkittavasta materiaalista löytyi tallennettavaa tietoa paljon, joten ohjelmasta oli suuresti apua tutkijan työssä. Apuohjelmaksi valittiin juuri NVivo, sillä sen todettiin olevan erityisen sopiva kvalitatiiviseen tutkimukseen ja käyttöliittymältään helposti omaksuttavissa. NVivon avulla laajasta aineistosta on mahdollista nostaa tutkimuksen kannalta tärkeät osat, olivat ne vain yhden lauseen mittaisia tai pidempiä otteita raporteista. Nämä otteet luokitellaan eri aihepiirien mukaisesti teemoihin, joihin tallennetaan kaikki aineistosta nousseet teeman mukaiset kohdat. Teemojen avulla kerätty aineisto on helppoa järjestellä tarkoituksenmukaisesti. Tarpeen mukaan teemat voidaan jaotella edelleen alateemoihin. NVivossa voi myös

esimerkiksi tallentaa omia muistiinpanojaan aineistosta sekä luoda malleja aineiston datasta. (Bazeley & Jackson 2013, 17–20, 23.)

Apuohjelman asentamisen ja siihen tutustumisen jälkeen aineiston keruu aloitettiin tallentamalla vastuullisuusraportit NVivo-ohjelmaan. Raportit käytiin läpi hyödyntämällä ohjelman hakusanahakua, jolloin raporteista merkittiin näkyviin kaikki ne kohdat, joissa hakusana mainittiin. Hakusanoiksi valittiin hankinnan synonyymit mahdollisimman kattavasti ja kaikkien taivutusmuotojen mukaan ottamiseksi, katkaistiin verbit vartalon kohdalta ja perään laitettiin tähtimerkki. Raportit käytiin hakusanatoiminnolla läpi hyödyntäen seuraavia hakusanoja: *sourc**, *procur**, *buy** ja *purchas**. Haun tuloksena raporteista löytyi yhteensä 1841 hakusanoihin sopivaa kohtaa. Hakusanahausta jätettiin kokonaan sana vastuullisuus ja sen eri taivutusmuodot ja synonyymit pois, sillä sanojen yhdistäminen niukensi hakutulokset radikaalisti, eikä haun tiukasta rajauksesta katsottu olevan tutkimukselle etua. Parempana tapana pidettiin hakutulosten manuaalista läpikäyntiä, sillä vastuullisesta hankinnasta voidaan puhua muillakin tavoin, kuin edellä mainittua sanaparia käyttäen.

Seuraavassa vaiheessa sanahaun tulokset käytiin manuaalisesti, kohta kerrallaan läpi, jotta jokainen tutkimuksen aiheeseen kuuluva teema saatiin tutkimukseen mukaan. Manuaalista lukemista helpotti NVivo-ohjelman hakusanahaku. Haun avulla löytyneet kohdat luettiin raporteista laajasti läpi. Aina kun tekstistä löytyi vastuulliseen hankintaan liittyvää sisältöä, tallennettiin kohta joko sopivaan, valmiina olevaan teemaan, tai luotiin kokonaan uusi teema tai tarkentava alateema jollekin valmiille teemalle, mihin uusi löydös tallennettiin. Aineiston kerääminen aloitettiin valmiiden, yllä olevien teemojen avulla. Tutkimusaineiston ollessa laaja, aloitettiin tutkimusmateriaalin kerääminen isoihin ryppäisiin, siksi solmut kuten ympäristön tai sosiaalinen vastuullisuus sekä toimitusketju, ovat hyvin yleispäteviä. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että aineiston tutkiminen ja tulkita ovat yhteydessä hermeneuttisen kehän tavalla, kun tutkija aineiston avulla syventää ymmärrystään tutkimuskohteestaan (Gummersson 2005, 315). Tässäkin tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi olivat osittain lomittaisia. Keruuvaiheessa useaan otteeseen huomattiin tarkentavien alakategorioiden tai solmujen uudelleenjärjestelemisen olevan tarpeen.

Aineisto pyrittiin keräämään mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti heti alusta alkaen, minkä vuoksi keruutapaa ja valittuja teemoja analysoitiin jatkuvasti työn edetessä. Samalla tutkimusaiheen ulkopuoliset hakutulokset karsittiin pois. Esimerkiksi sertifikaatit-solmuun perustettiin myöhemmin alaluokat sosiaalisen vastuullisuuden sertifikaatit ja ympäristön vastuullisuuden sertifikaatit. Näihin taas lisättiin myöhemmin tutkimuksen edetessä tarkentavia alaluokkia:

- Sertifikaatit
 - Sosiaalisen vastuullisuuden sertifikaatit
 - BCI (*Better Cotton Initiative*)

- GISCO (*German Initiative on Sustainable Cocoa*)
- RJC (*Responsible Jewelry Council*)
- UTZ
- Konfliktivapaat mineraalit
- Reilu kauppa
- o Ympäristön vastuullisuuden sertifikaatit
 - ASC (*Aquaculture Stewardship Council*)
 - BAP (*Best Aqua Culture Practice*)
 - FARM (*Farmers Assuring Responsible Management™*)
 - FIP (*Fishery Improvement Project*)
 - ...
- o Muut sertifikaatit
 - GFSI (*Global Food Safety Initiative*)

Referenssit on pyritty tuplamaininnan välttämiseksi tallentamaan kukin vain yhteen solmuun. Usein miten aihepiiri on heti selvillä, mutta joissain tapauksissa on pitänyt aineistoa läpikäydessä määrittää, mihin solmuun referenssi ensisijaisesti kuuluu. Esimerkiksi osa sertifikaateista kattaa yhtä lailla niin ympäristön kuin sosiaalisen vastuun aiheita, mutta referenssi on tutkimuksen edistämiseksi tallennettu siihen solmuun, kumpaan aihepiiriin kyseisessä kohdassa enemmän viitataan, jotta aineiston läpikäynti olisi mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi seuraava referenssi sopisi ympäristön vastuullisuuden sertifikaatiksi, mutta on tallennettu sosiaalisen vastuullisuuden sertifikaatteihin, sillä referenssi on ote lapsi- ja pakkotyövoimaa käsittelevästä kohdasta:

”REWE Group on muodostanut tavoitteen hankkia kaikki raakakaakao oman merkkinsä valmisteisiin entistä vastuullisemmilta viljeltynä. Tämä varmistetaan käyttämällä Reilun kaupan, Rainforest Alliancen sekä UTZ:n standardeja.”
(REWE Group 2018).

Joissakin tapauksissa on kuitenkin tutkimustulosten vääristymisen ehkäisemiseksi mielekästä, että referenssi merkittään useampaan teemaan. Esimerkiksi seuraava ote on merkitty yhteistyö toimittajien kanssa sekä ympäristölle vastuullista hankintaa - solmuihin.

”Todennäköisten hunajamehiläiskantaan vaikuttavien riskien vuoksi, olemme sitoutuneet lopettamaan vuoteen 2020 mennessä sellaisten elävien kukkien

hankinnan liikkeisiimme ja puutarhaosastoillemme, joita on hoidettu neonicotinoideja sisältävillä tuholaismyrkyillä. Jatkamme yhteistyötä toimittajiemme kanssa varmistaaksemme tavoitteemme saavuttamisen.” (Kroger 2019).

Yllä olevan otteen on katsottu kertovan yhtä merkittävästi ympäristölle vastuullisesta hankinnasta, kuin toimittajien kanssa tehtävästä yhteistyöstäkin: ilman yhteistyötä olemassa olevien toimittajien kanssa, ei vastuullista hankintaa (ympäristölle kestävien kukkien hankinta), voida tehdä, ilman toimittajien vaihtamista sellaisiin toimittajiin, joiden tuotteissa ei kyseistä tuholaismyrkkyä ole. Hankinnan vastuullisuus esiintyy kyseisessä otteessa siis yhtä lailla ympäristön vastuullisuutena, kuin toimittajasuhteiden kehittämisessäkin.

Koska tutkimukseen on otettu samoilta päivittäistavarakauppaketjuilta kultakin kolme viimeisintä vastuullisuusraporttia, on saman toimijan raporteissa toistoa vastaavia aihepiirejä käsiteltäessä. Tällaisissa tapauksissa on päällekkäisiä merkintöjä pyritty välttämään tallentamalla tarkoituksenmukaiseen solmuun raporteissa toistuvasta aiheesta referenssi vain yhdestä raportista. Raporttien ollessa peräkkäisiltä vuosilta, oli lähes kaikissa raporteissa runsaasti toistoa esimerkiksi tavoitteista, käytännöistä tai saavutetuista tuloksista kerrottaessa. Päällekkäisiä mainintoja halutaan välttää, sillä referenssien volyymin sijaan tässä tutkimuksessa halutaan keskittyä niiden sisältöön. Riskinä on virheellinen tulkinta, jos toistoksi tulkittu referenssi onkin sisältänyt uutta informaatiota ja on tutkijan virheestä jätetty analyysissä tulosten ulkopuolelle.

Abduktiivisen tutkimusotteen mukaisesti, teoria ja tutkijan analysointi ovat tässä tutkimuksessa olleet jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Yllättäviä teemoja ei aineistosta noussut, vaan teemat sopivat akateemisessa tutkimuskirjallisuudessa esiintyviin vastuullisen hankinnan teemoihin.

4.4 Aineiston analyysi ja tulkinta

Kerätty aineisto ei sellaisenaan riitä tutkimukseksi, vaan aineisto tulee analysoida tarkoituksenmukaisella tavalla. Analysoidessa tarkoituksena on järjestää kerätty aineisto luoden kerätystä datasta rakenteita ja merkityksiä. (Ghauri & Gronhaug 2020.)

Aineiston keruu ja analyysivaihe nähdään tutkimuskirjallisuudessa usein toisistaan erottamattomina osina, vaikka voivat usein olla toisistaan erillisiä tutkimuksen osia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 70). Tässä tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi ovat joiltain osin nivoutuneet yhteen, sillä analysointia on tehty osittain jo aineiston keruun aikana, eikä keruun ja analysoinnin pitämistä toisistaan tiukasti erillisinä tutkimuksenosina ole pidetty tutkimustuloksen tai tutkimuksen laatimisen kannalta

mielekkäänä. Tuloksien analysointi keräysvaiheessa on näkynyt esimerkiksi siten, että nVivo-ohjelmalla koottuja teemoja on järjestelty keräysvaiheessa uudelleen ja muodostettu uusia teemakokonaisuuksia. Osa teemoista on ollut etukäteen jo tiedossa aikaisemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta luodusta teoriaviitekehuksesta, mutta osa teemoista on muodostunut aineiston keruussa. Yllättäviä teemoja ei kuitenkaan tutkimuksessa noussut esiin. Vaikka analysointia tehtiin osittain myös aineistonkeruun yhteydessä, on analysointi kuitenkin pääasiassa tehty omana, itsenäisenä vaiheenaan vasta aineiston keruun päätyttyä.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta tutkimustuloksia voidaan arvioida, tulee tutkimuksen olla laadittu luotettavalla tavalla. Tähän tutkimukseen sovelletaan Lincoln ja Guban (1985, 290) kvalitatiivisia tutkimuksia varten laatimaa luokittelutapaa, jossa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan neljän dimension kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 136-139):

1. Uskottavuus: miten tutkimuksen konstruktiot vastaavat todellisuutta, ovatko ne uskottavia sellaisenaan,
2. Siirrettävyys: miten tutkimuksesta saadut tulokset ovat siirrettävissä muihin empiirisiin tai teoreettisiin konteksteihin,
3. Riippumattomuus: kuinka riippumattomia tutkimustulokset ovat tutkimuksen tilanteesta, ovatko tutkimuksen tulokset johdonmukaisia,
4. Vahvistettavuus: päätyisivätkö toiset tutkijat samoilla materiaaleilla ja tutkimuskysymyksillä samoihin tutkimustuloksiin?

Kaikki neljä dimensiota linkittyvät keskenään ja kun niissä ei havaita ristiriitoja, voidaan tutkimustuloksia pitää luotettavina, vahvistetusti riippumattomina ja uskottavasti siirrettävinä. Siirrettävyydessä kyse ei ole siitä, että toistettaisiin jonkun toisen tekemää tutkimusta tai osia siitä. Tarkoituksena on löytää vastaavuutta jo aikaisemmin julkaistuista tutkimustuloksista ja sitä kautta todentaa, että nykyisissä ja vanhoissa tutkimustuloksissa on toisiaan tukevia väitteitä.

Riippumattomuusdimensiolla pyritään vahvistamaan tutkimuksen jäljitettävyyden kautta, että tutkimustulokset ovat tutkijasta riippumattomia ja kuka tahansa olisi samaa aihetta, samoilla tutkimuskysymyksillä tutkiessaan päätenyt vastaaviin johtopäätöksiin. Neljäs dimensio, vahvistettavuus, nimensä mukaisesti vahvistaa tutkimuksen paikkansapitävyyden. Tutkimuksen tulosten, tutkintamateriaalin ja niiden tulkinnan linkittyessä saumattomasti toisiinsa, voidaan tutkimuksen katsoa olevan vahvistettavia.

Tässä tutkimuksessa uskottavuutta voidaan arvioida empirian aineistona olevien vastuullisuusraporttien laadukkuuden ja luotettavuuden mukaan: kaikki

vastuullisuusraportit on laadittu GRI-standardien mukaisesti, joten aineistoa ja sen pohjalta vedettyjä johtopäätöksiä voidaan luotettavuuden ansiosta pitää uskottavina. Tutkimuksen riippumattomuutta ja vahvistettavuutta arvioidessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen laatimiseksi asetetut rajaukset. Aineiston koostuessa kolmesta vastuullisuusraportista per yritys, päätettiin aineistoa kerätessä jättää toistuvasti saman yrityksen raporteissa esiintyvät lauseet ja ottaa otteet numeerisesti tutkimukseen mukaan vain yhdestä raportista kaikkien kolmen mukaan. Toinen tutkija voisi päätyä erilaiseen toimintatapaan, jolloin saman tutkimuksen laatimisessa olisivat referenssien lukumäärät toisistaan eriävät. Kvalitatiivisena tutkimuksena ei erilaisella lähestymistavalla olisi lopputulokseen kuitenkaan luotettavuutta muuttavaa merkitystä.

Tutkimusaiheesta olisi mielenkiintoista tehdä laajempi tutkimus, jossa vastuullisuusraporttien sisällön lisäksi tutkimuskysymykseksi lisättäisiin esimerkiksi sisältöjen merkitys. Lisäkysymyksiin vastaamalla tutkimusaiheesta saataisiin kattavampi kuva. Tutkimusta voidaan kuitenkin tällaisenaankin pitää kattavuudessaan ja aineistoiltaan luotettavana.

Seuraavassa kappaleessa esitellään analyysissa saadut empiirisen tutkimuksen tulokset.

Taulukossa 9 on esitelty kaikki tutkimuksen tuloksena saadut teemat ja se, onko teemaa käsitelty kunkin päivittäistavarakaupan raporteissa. Kaikki yritykset eivät raporteissaan käsitelleet jokaista teemaa, mutta suuria aukkoja ei teemojen taholta kuitenkaan havaittu. Muista, kuin sosiaalisen - tai ympäristövastuun sertifikaateista, oli raporteissa mainintoja vain kolmen yrityksen raporteissa, mutta se ei ole yllättävää eikä olennaista, sillä muut sertifikaatit käsittelevät yleensä muita, kuin TBL:n aiheita. Aiheita, joista jokaisen yrityksen vastuullisuusraporteissa kirjoitettiin, ovat toimittajien koulutus, ympäristövastuullisuuden sertifikaatit, vastuullisuuden suunnitelmat, toimittaja-arviointi, yhteistyö toimittajien kanssa, sekä yhteistyö järjestöjen kanssa. Vastuullisen hankinnan teemat näyttäytyvät vastuullisuusraporteissa erittäin yhteneväisenä akateemisen tutkimuskirjallisuuden teemojen kanssa. Vastuullisen hankinnan ajureista ei raporteissa kyseistä termiä käyttämällä raportoida, mutta tutkimuksissa havaituista syistä raporteissakin vastuullisuutta kuvaillaan. Kuitenkin osa ajureista jää raporteissa mainitsematta: esimerkiksi vastuullisen hankinnan mahdollistamat säästöt, esimerkiksi hukkaa välttämällä raaka-aine- tai pakkauskuluissa, jää raporttien teemojen ulkopuolelle. Samoin esimerkiksi johdon tuki ja asenne jää sellaisenaan raporteista uupumaan. Toisaalta johdon arvot näkyvät kuitenkin hankinnan vastuullisissa valinnoissa ja liiketoiminnan kehittämisessä vastuullisempaan suuntaan, joten arvot ja tuki toiminevat kuitenkin ajurina vastuulliseen hankintaan, vaikka siitä ei selkeästi erikseen olekaan raporteissa kirjoitettu.

Sen sijaan raporteissa kuten myös niistä löydettyissä vastuullisen hankinnan referenssien informaation laajuudessa, sisällöissä oli huomattavia eroja päivittäistavarakauppojen välillä. Esimerkiksi Krogerin raportit ovat hyvin kattavia ja raporteissa kuvaillaan yrityksen toiminnasta ja sen kehityskohdista tarkasti. Esimerkiksi vastuullisen hankinnan tavoitteet ja niissä edistyminen on numeerisin esimerkein avattu tarkasti sekä kerrottu, milloin ja miksi tavoitteissa on epäonnistuttu. Kroger avaa liiketoimintansa vastuullisuutta raporteissaan sidosryhmille hyvin läpinäkyvästi.

Sen sijaan esimerkiksi REWE Group ei avaa toimintaansa raporteissaan kovinkaan selkeäsanaisesti, vaikka onkin raporteissaan julkistanut tietoja kaikista vastuullisen hankinnan teemoista. Lidl taas on julkaissut muihin toimijoihin verrattain lyhyet raportit, mutta niissä tärkeä informaatio on tiivistetty tarkoituksenmukaisella tavalla. Lidl julkaisee raporteissaan esimerkiksi, miten yrityksen hankinta on järjestetty, jotta yritys pystyy tarjoamaan kuluttajille edulliset hinnat samalla, kun se pitää huolta taloudellisesta vastuustaan maksaessaan toimittajille reilut, ja usein kiinteät, korvaukset. REWE Groupin vastine vastuullisen hankinnan järjestämisestä ja toimittajayhteistyöstä on mainita, että yrityksellä on vastuullisuudesta vastaava hankintatiimi, joka tekee yhteistyötä toimittajien kanssa vastuullisuuden edistämiseksi. REWE Groupin raporteissa ei myöskään juurikaan hyödynnetä numeerisia keinoja havainnollistamaan hankinnan vastuullisuutta ja sen kehitystä.

Toimittaja-arvioinnit ovat yksi esimerkki teemasta, josta jokainen yritys on raporteissaan maininnut. Referenssien sisällöt vaihtelevat aiheen nopeasta sivuamisesta (esimerkiksi REWE Group) usean sivun mittaisiin selvityksiin (esimerkiksi SOK), siitä, mitä tahoja arvioinneissa hyödynnetään, sekä käytännön esimerkkejä toimittaja-arviointien sisällöistä ja laatimisesta. Useista raporteista jää myöskin sidosryhmille viestimättä siitä, miten negatiivisiin arviointeihin ja ongelmiin suhtaudutaan ja millaisia toimenpiteitä niiden varalle on. Osassa raporteissa mainitaan lyhyesti, ettei yhteistyötä kriteerien ulkopuolelle jäävien toimittajien kanssa tehdä, kun taas toiset yritykset ilmaisevat tekevänsä töitä toimittajiensa kanssa pohjalla olevien ongelmien kitkemiseksi.

Vastuullisuusraporttien avoimuus ja siten luotettavuus ei synny pelkästään vastuullisuusaiheiden mainitsemisesta, vaan aiheiden tarkasta ja toiminnan ulkopuoliselle lukijalle aiheita avaavasta selostuksesta. Informaation syvyyden vaihdellessa raportista ja teemasta toiseen herää kysymys, onko teeman pintapuolisella esittelyllä vastuulliseen hankintaan ajavan ajurin ja vastuullisuusraportoinnin tavoitteiden kannalta lisäarvoa? Raporttien luotettavuuden ja avoimuuden tarkempi arviointi ja tutkiminen jää kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Seuraavaksi kukin teema käydään aineiston avulla esimerkein tarkemmin läpi. Myös eri teemojen referenssien lukumäärät osoitetaan teemojen saaman huomion havainnollistamiseksi. Lukumäärien lisäksi analysoidaan teemoista annettua informaation syvyyttä.

5.1 Koulutus

Koulutus-solmu on jaettu kolmen eri tahon vastuullisuuskoulutuksia käsittelevien teemojen mukaisesti hankintahenkilöiden, muun henkilökunnan ja toimittajien koulutusta käsitteleviin alakategorioihin. Solmuun on tallennettu yhteensä 52 referenssiä, joista 15 on hankintahenkilökunnan, 11 muun henkilökunnan ja 26 toimittajien koulutuksesta. Referenssit hankintahenkilöiden koulutuksista koskevat suoraan vastuullisen hankinnan koulutuksia, kun muun henkilökunnan koulutukset ovat lähinnä vastuullisuutta tukevia ja yrityksen vastuullisuutta asiakasrajapintaan integroivia koulutuksia.

Vaikka muun henkilökunnan koulutukset eivät välttämättä ole välittömässä vaikutuksessa vastuullisen hankinnan teemojen kanssa, on osa aihetta käsittelevistä referensseistä koettu tarkoituksenmukaiseksi ottaa tutkimukseen mukaan. Hankintatiimin ulkopuolisella henkilökunnan toiminnalla ja asenteille ollessa välillinen vaikutus koko yrityksen vastuullisuuteen ja heidän työnsä voi tukea hankintatiimiä vastuullisuustavoitteissa.

Referenssit toimittajien koulutuksesta koskevat hyvin laajasti vastuullisuutta niin ympäristöystävällisemmistä maatalouskäytännöistä vastuullisuudesta raportointiin ja

heidän omien toimittajiensa auditointiin ja läpinäkyvyyden lisäämiseen. Toimittajien koulutuksista kerrotaan vastuullisuusraporteissa hyvin avoimesti ja rikkaasti. Syitä toimittajien koulutuksen korostamiseksi yrityksen oman hankintahenkilökunnan tai muun henkilöstön koulutuksiin voi olla esimerkiksi yritysten oman tiedostavuuden ja vastuunkannon osoittaminen. Tutkimuksissa on todettu, että yrityksiä pidetään vastuussa myös toimitusketjunsä toiminnasta (ks. esim. Marshall ym. 2019), jolloin hankintayrityksille on eduksi tuoda sidosryhmilleen ilmi, kuinka paljon ne toimittajiensa liiketoiminnan vastuullisuuteen panostavat.

5.1.1 *Hankintahenkilöiden koulutus*

REWE Groupin vuosien 2016 ja 2018 raporteissa kirjoitetaan hankintahenkilöiden vastuu koulutuksista eniten, kun molempien vuosien raporteissa mainitaan hankintahenkilöiden vastuullisuuskoulutuksista kahdessa kohtaa. Muiden yritysten raporteissa on enintään yksi referenssi aiheesta, pois lukien Lidl ja Ahold Delhaize, joiden raporteista ei löydy tietoa aiheesta lainkaan.

Referensseissä koulutuksista on raportoitu pinnallisella tasolla, selostamalla muutamilla lauseilla mitä tahoja koulutetaan ja mistä aihepiireistä.

”Säännölliset koulutukset esimerkiksi ihmis- ja työoikeuksista globaalissa toimitusketjussa ovat osa vastuulliseen hankintaamme. Koulutuksissa käydään läpi hankintaa ohjaavia vastuullisuusperiaatteita, kuten arviointiprosessia korkean riskin maista hankittaessa, amfori BSCI:n eettisen ohjeiston periaatteita sekä Keskon hyväksymiä sosiaalisen vastuullisuuden arviointisysteemejä. Vuonna 2019 järjestimme yhteensä viisi koulutusta Keskon elintarvikekaupalle ja Kespron hankintahenkilökunnalle.” (Kesko 2019, 26.)

Vastuullisen hankinnan ottamiseksi koko yrityksen strategiaan suuntaviivoihin on esimerkki johdon sitoutumisesta. mahdollistamat toimintatavat vastuullisuuden edistämiseksi. Alla olevassa referenssissä on esitetty sisäinen ajuri johdon vastuullisuuteen sitoutumisesta sekä vastuullisten toimintatapojen mahdollistamisesta:

”Vastuullisen hankinnan tiimi osallistuu kouluttamaan Walmartin toimitusketjun päätöksentekijöitä – mukaan lukien hankintatiimejä – siitä, miten heidän päätöksensä voivat potentiaalisesti vaikuttaa koko toimitusketjuun sekä siitä, miten vahvistaa toimittajien vastuullisuutta.” (Walmart 2018, 98.)

5.2 Muun henkilökunnan koulutus

Muun henkilökunnan koulutuksista ei kaikkien yritysten raporteissa ole mainintoja. Yrityksiä, joiden vastuullisuusraporteista ei tällaisia tietoja ole, ovat Ahold Delhaize, Co-op, Kroger sekä Lidl.

”Tarjoamme henkilöstöllemme koulutuksen eettisiin periaatteisiimme. Henkilöstön koulutukset koskevat muun muassa korruption ehkäisemistä, vastuullista päätöksentekoa sekä tasa-arvoista kohtelun työyhteisössä. Koulutus kuuluu myös uusien työntekijöiden orientointiin.” (SOK 2017, 52.)

Muun henkilökunnan vastuullisuuteen liittyvästä koulutuksesta kerrottiin useimmissa raporteissa vastaavia asioita: kuinka yrityksen vastuulliset arvot näkyvät koko henkilökunnan asenteissa ja miten koulutuksilla ylläpidetään ja kasvatetaan tätä tietoisuutta.

5.2.1 Toimittajien koulutus

Koulutuksen kolmesta kategoriasta toimittajien koulutus on teemoista yleisin ja tästä aiheesta on yhteensä 26 referenssiä. Referenssejä on eniten Walmartin raporteissa, joista jokaisessa on useita mainintoja aiheesta. Toimittajien koulutuksesta löytyy tietoa jokaisen tutkimuksen kohteena olevan yrityksen raporteista.

”Co-op järjestää tärkeimmissä hankintamaissa sijaitseville toimittajille työpajoja, joiden tarkoituksena on kasvattaa tietoisuutta Co-opin arvoista, odotuksista ja strategiasta, tarjota ohjeistusta paikallisiin työlakeihin ja Co-opin hankinnan eettisen ohjeiston edellytyksiin, sekä jakaa keinoja parhaisiin käytäntöihin.” (Co-op 2016, 53.)

Kaikilla tutkimuksessa mukana olevilla kaupoilla on omat vastuullisuuden eettiset ohjeistuksensa. Useissa referensseissä toimittajien vastuullisuuskoulutuksista puhuttaessa mainittiinkin eniten tällaisten omien eettisten ohjeiden toteuttamiseen liittyvistä asioista. Toimittajien sitouttaminen yrityksen eettisiin toiminnan ohjeisiin erilaisten työpajojen ja koulutusten avulla on yksi usein mainituista koulutusaiheista. Raporteissa halutaan viestiä sidosryhmille, että kauppojen vastuullisuuslupauksiin voi luottaa ja että toimittajien toiminnan yhteensopivuudesta pidetään huoli.

Sen lisäksi, että yritykset raportoivat tavoistaan tukea toimittajiaan toimintojensa muuttamisessa paremmin ostajayrityksen vastuullisuuskriteerien kanssa yhteensopiviksi,

tarjottiin toimittajille myös muunlaisista vastuullisuuskoulutusta laajemman perspektiivin tavoitteilla.

” – tuemme suoria toimittajiamme tarjoamalla mahdollisuutta hyödyntää Food Network for Ethical Trade -viitekehystä heidän oman liiketoimintansa kehittämiseen. Ihmisoikeuksien toteutuminen vaatii vastuullisen hankintatoimen, vahvan yhteistyön asiantuntijoiden kanssa sekä lujat toimittajasuhteet. – – Toivomme yhteistyömme nostavan standardeja oman toimitusketjumme lisäksi koko toimialalla.” (Lidl 2017–2018, 15–16.)

Raporteissa kuvailtiin myös kauppojen rajojen ylittävistä toimista, kun koko toimialan vastuullisuuden edistämiseen pyrkiviä koulutuksia tuettiin rahallisesti tai järjestöjen kanssa yhteistyössä. Tällaisista koulutuksista mainittiin esimerkiksi kestävään kalastukseen ja MSC:n tai ASC:n koulutuksiin liittyen, jolloin toimittajien sertifiointikoulutuksia tukemalla yritykset viestivät raporteissaan pyrkivänsä yhteiseen hyvään ja nostamaan tietoutta kestävästä toiminnasta päivittäistavarakaupan toimialan lisäksi myös kalastustoiminnassa laajemmin.

Vastuullisuuskoulutuksia järjestävät yritykset mainitsevat uusien toimittajien tapauksessa koulutusten kuuluvan toimittajien sitouttamisprosessiin. Muuten toimittajien koulutuksista ei kerrottu tarkasti, kuinka usein koulutuksia järjestetään tai millaisilla summilla niitä tuetaan.

5.3 Läpinäkyvyys

Hankintayritykset eivät toimi tyhjiössä, joten hankinnasta puhuttaessa kuuluu aiheeseen mukaan myös toimitusketju ja sen läpinäkyvyys. Yrityksiä ei pidetä vastuussa vain oman yrityksensä vastuullisuudesta, vaan myös yhteistyökumppanien, toimittajien ja muiden toimitusketjun osien vastuullisuudesta (ks. esim. Marshall ym. 2019). Tästä syystä läpinäkyvyys on valittu yhdeksi solmuksi, sillä ilman toimitusketjun näkyvyyttä, ei toimintaa voida varmuudella väittää vastuulliseksi.

Läpinäkyvyys-solmussa on yhteensä 41 referenssiä 20:stä eri raportista. Eniten referenssejä on Walmartilta, jonka vuoden 2018 raportista löytyy kahdeksan referenssiä aiheesta. Tesco on ainoa tutkimuskohteista, joka ei raporteissaan mainitse läpinäkyvyydestä vastuulliseen hankintaan liittyen.

”Keskitymme saamaan näkyvyyttä kriittisimpiin haasteisiin vastuullisessa hankinnassa rakentamalla toimitusketjumme läpinäkyvyyttä ja tunnistamalla

mahdollisuuksia työskennellä muiden toimialamme yritysten kanssa yhteisten haasteiden selättämiseksi.” (Lidl 2017, 28.)

Kestävemmän kulutuksen ollessa yhtenä toiminnan päämäärinä, toimivat yritykset kilpailijoinakin yhteisen tavoitteen eteen. Useissa raporteissa kirjoitetaan sidosryhmien kanssa tehtävästä yhteistyöstä läpinäkyvyyden edistämiseksi. Toimitusketjun läpinäkyvyydestä ei voida puhua, jos sen jäsenet eivät ole yksimielisiä tiedonjaon avoimuuden tasosta.

”Pyydämme tärkeimmiltä katkaraputoimittajiltamme, että he jäljittävät oman toimitusketjunsä. Rohkaisemme toimittajiamme toteuttamaan kontrolloidun toimitusketjun periaatteita, jolloin lopputuotteen aikaansaamiseksi hyödynnetty työvoima, sekä eri tuotantovaiheiden työolot, ovat loppukäyttäjälle viestittävässä.” (Walmart 2016, 98.)

Avoimuuteen rohkaiseva toiminta ja sidosryhmien välinen luottamus on avainasemassa toimitusketjun läpinäkyvyyden edistämiseksi. Raporteissa kuvaillaan avoimeen kommunikaatioon rohkaisevista toimintatavoista, kuten esimerkiksi johtamisesta sekä omien aiemmin julkaistujen tavoitteiden edistymisen tilasta, sekä sitä, mihin avoimella tiedonvaihdolla pyritään. Sidosryhmille viestitään, että yritysten toimintaan ja vastuullisuuslupauksiin voidaan luottaa ja että avoimuutta pyritään edistämään vastavuoroisena vuoropuheluna päivittäistavarakaupan, sen toimittajien ja kuluttaja-asiakkaiden välillä.

5.4 Miten hankitaan

Miten hankitaan -solmuun on kerätty raporteista käytännönläheisiä referenssejä, joissa kerrotaan suunnitelmien tai arvojen sijaan, miten vastuullista hankintaa toteutetaan. Teema on jaettu kolmeen alateemaan: paikallinen hankinta, sosiaalisesti vastuullinen hankinta ja ympäristövastuullinen hankinta.

Paikallisesta hankinnastaan selostamalla yritykset osoittavat solidaarisuutta kansalaisiaan kohtaan ja myös tekevänsä hyvää yhteiskunnalle sitä kautta muun vastuullisen toimintansa tukena. Paikallisen hankinnan sijaan raporteissa avattiin kuitenkin eniten ympäristö- ja sosiaalisesti vastuullisesta hankinnasta, sillä nämä teemat ovat sidosryhmillä erityisen suuren mielenkiinnon kohteina. Näiden käytäntöjen avaaminen sidosryhmille on vahva keino viestiä vastuullisuudestaan sidosryhmille ja ylläpitää vastuullisen toimijan mainetta.

5.4.1 Paikallinen hankinta

Paikallisesta hankinnasta on 29 referenssiä ja teemasta ovat kirjoittaneet kaikki muut yritykset, paitsi Tesco. Paikallisilta tuottajilta hankittaessa yhdistyy vastuullisuuden eri tasoja, kun kuljetuksesta aiheutuvat negatiiviset ympäristövaikutukset pienenevät, samalla kun lähituottajien liiketoimintaa tuetaan.

”Osallistumme vuoden ympäri erilaisilla aktiviteeteilla paikalliseen hankintaan. Vuonna 2016 aloitimme uuden paikallisen hankinnan aloitteemme tukeaksemme uusia oluita tai virvokkeita lanseeraavia start up:eja ja pieniä yorkshirelaisia, lancashirelaisia ja wighthaarelaisia tuottajia.” (Co-op 2016, 46.)

Paikallisilta, usein pien- ja lähituottajilta, hankkiminen ja heidän liiketoimintansa esille tuominen on lähes kaikissa raporteissa esiintyvä teema. Paikallisten tuottajien kanssa tehtävä yhteistyö yhdistelee useita vastuullisuuden osa-alueita aina kuljetuksista vähentyvien päästöjen kautta solidaarisuuteen paikallisten yrittäjien toiminnan tukemiseen.

”Suurin osa Keskon taloudellisesta hyödyistä menee tuotteiden toimittajille. Hankkimalla paikallisia tuotteita ja palveluita, Kesko edesauttaa kotimaansa taloutta ja paikallista työvoimaa.” (Kesko 2018, 41.)

Kesko kertoo raporteissaan tukevansa suomalaisia tuottajia ja vetoaa siten samalla samat arvot jakaviin suomalaisiin kuluttajiin.

5.4.2 Sosiaalisesti vastuullinen hankinta

Solmussa on 22 referenssiä kahdeksalta ketjulta. Tesco ja Ahold Delhaize eivät ole raporteissaan erikseen kuvailleet sosiaalisesti vastuullista hankintaa. Sosiaalisesti vastuullisen hankinnan katsotaan olevan omana, erillisenä solmunaankin tarpeellinen, sillä sosiaalisen vastuullisuuden sertifikaatit -teema on laaja jo sellaisenaan, eikä teemojen yhdistämisen katsota olevan mielekästä. Tässä teemassa tarkastellaan raporttien käytännönläheisempää selostusta sosiaalisesti vastuullisesta hankinnasta.

”Keskon eettisen hankinnan periaatteet ovat perustettu International Labour Organisation:in (ILO), UN ihmisoikeuksien julistuksen ja UN lastenoikeuksien hyväksymille työnteon perusoikeuksille. – – Hankintaketjuissaan Kesko kiinnittää erityishuomiota ihmisoikeuksiin liittyviin haasteisiin sekä korkean riskin maiden

työoloihin. – – Keskon periaatteena korkean riskin maissa on tehdä yhteistyötä vain sellaisten toimittajien kanssa, jotka joko kuuluvat jo jonkin sosiaalisen vastuullisuuden arvionnin piiriin tai joiden arviointiprosessi on yhteistyön alkaessa aluillaan.” (Kesko 2017, 152.)

Sitaatti Keskon raportista on esimerkki, miten sosiaalisesta vastuullisuudesta raportoidaan. Useimmissa raporteissa toistuvat samat aiheet kehittyvien, eli korkean riskin maiden ihmisoikeuksista huolehtiminen sekä yleisesti hyväksytyjen työntekijöiden oikeuksien edistäminen koko toimitusketjussa.

Raporteissa päivittäistavarakaupat ilmoittavat selkeästi myös rajansa siinä, mihin asti toimittajien hyvinvoinnin parissa työskentely jatkuu. Useimmissa raporteissa kirjoitetaan, että kehittyvissä maissa sijaitsevien toimittajien kanssa aloitetaan yhteistyö vain, jos toimittajat ovat osoittaneet jo toimintansa vastuullisuuden esimerkiksi juuri työntekijöiden oikeuksia kunnioittamalla. Pyrkimällä valitsemaan toimittajikseen jo valmiiksi vastuulliset toimittajat, säästävät yritykset resurssejaan toimittajien arvioinneissa ja heidän toimintansa kehittämistä.

Paikallisten tuottajien lisäksi taloudellista ja solidaarista vastuullisuutta esiintyi myös muissa esimerkeissä. Esimerkiksi Walmart avasi kaikissa raporteissaan laajasti naisten omistamien liiketoimintojen tukemisestaan. Walmartin raporteissa kerrottiin koulutuksista, joita tarjotaan paikallisille ja ulkomaisille naisomisteisille yrityksille sekä kerrottiin tarkemmin useiden yritysten historiasta ja synnystä. Tasa-arvon edistäminen ja kilpailijoiden kannustaminen samaan toimintaan, on yksi vastuullisuuden ulottuvuuksista.

5.4.3 Ympäristövastuullista hankintaa

Ympäristövastuullisen hankinnan teemassa on 13 referenssiä. Co-op ja Ahold Delhaize eivät muiden tapaan ole aiheesta kirjoittaneet. Hankinnan ympäristövastuullisuus on raporteissa ilmaistu esimerkiksi kertomalla, millaisin kriteerein tuotevalikoima koostetaan ja miten riskialueilta tulevat tuotteet tai raaka-aineet valitaan. Vastuullisen hankinnan ollessa osa yrityksen toimintaa, mukauttavat yritykset valikoiman uusimpien tietojen ja uutisten mukaiseksi.

“Tiedeyhteisö yksimielinen siitä, ettei vaarassa olevia kalakantoja saa kalastaa ja että niille tulee antaa aikaa palautua liikakalastuksesta. Tämän vuoksi emme kalasta lainkaan sellaisilta alueilta, joilla kalakannat ovat kalastuksesta johtuen pienentyneet. Tällä hetkellä Kroger pidättäytyy hankkimasta hai- purje-, papukaija-, sinitonnikalaa, rauskuja, merikrotteja, Atlantin turskaa,

ruijanpallasta, argentiinalaista punaista rapua ja Jonah-rapua.” (Kroger 2019, 140.)

Yrityksillä on haasteita erityisesti korkean riskin maista hankittavien tuotteiden ja raaka-aineiden alkuperän kanssa. Aiemmin mainitut toimet toimitusketjun läpinäkyvyyden lisäämiseksi ja kommunikaation parantamiseksi, kuten toimittaja-arviointi ja toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö, pienentävät vastuullisuuteen liittyviä riskejä, kun yritykset tietävät varmasti, mistä niiden hankkimat tuotteet ovat peräisin.

”Olemme teettäneet laajan tutkimuksen hankkimiemme avokadojen vaikutuksista vesistöihin. Tutkimuksemme kattaa 280 tärkeintä toimittajaamme ja tulosten perusteella pystymme priorisoimaan avokadohankintamme alueille, joilla riskit negatiivisiin vesistövaikutuksiin ovat pienimmät. Emme tällä hetkellä hanki lainkaan avokadoja ongelmallisimmalta alueelta, Chilen Petorca.” (Kesko 2018, 59.)

Ote Keskon raportista osoittaa ympäristön vastuullisuuden toimenpiteitä hankinnassa. Kaakao, kahvi, banaani, palmuöljy sekä avokado ovat esimerkkejä länsimaissa runsaasti kulutetuista tuotteista, joiden tuottamiseen liittyy isoja ympäristön- ja sosiaalisen vastuullisuuden riskejä. Hankinnassa tulee tällaisten riskisten tuotteiden osalta seurata toimintaa jatkuvasti ja raporteissa selostetaan, miten yrityksissä toimitaan, kun herää epäilyksiä rikkeistä. Avoin tiedonkulku edesauttaa tätäkin aspektia vastuullisessa hankinnassa.

Eläinten hyvinvointiin liittyviä referenssejä löytyy raporteista paljon. Esimerkiksi kanojen hyvinvoinnista ja vapaiden kanaloiden munista (ks. esim. Lidl 2018, 27) on tekstiä useiden yritysten raporteissa. Woolworths (2019, 34) ja Lidl (2016, 28) viestivät ottavansa eläinten hyvinvoinnin hankinnassaan huomioon laajemminkin ja toteuttavansa eläinperäisten tuotteidensa tuotannossa eläinten viiden vapauden periaatetta, jonka mukaan yritykset vapauttavat tuotantoeläimet:

1. nälästä ja janosta,
2. epämukavuudesta,
3. kivusta, loukkaantumisesta ja sairaudesta,
4. pelosta ja stressistä, sekä
5. antaa eläimille mahdollisuuden toteuttaa tyypillistä käyttäytymistään.

Ympäristön vastuullisuuden referensseissä aiheena on eläinten hyvinvointia enemmän luonnon hyvinvointi, mutta jokaisessa raportissa on kuitenkin mainintoja molemmista.

5.5 Sertifikaatit

Sertifikaatit on raporteissa kaikista eniten kirjoitettu teema. Teemassa on 247 referenssiä, joista sosiaalisen vastuullisuuden sertifikaatteja 44, ympäristövastuullisuuden sertifikaatteja 197 ja muita sertifikaatteja kuusi kappaletta.

Ympäristövastuullisuuden sertifikaatit saavat raporteissa eniten mainintoja. Ympäristön sertifioinneista yli kymmenen mainintaa on MSC, RSPO, Rainforest Alliance, FIP, FSC ja ISSF -sertifikaateilla ja sosiaalisen vastuun sertifikaateilla Reilu kaupalla ja UTZ:lla. Sertifikaateista raportoidessa on kerrottu niin niiden merkityksistä, toimista toimittajien sertifiointien tukemiseen kuin myös raportoitu edistyksestä sertifioitujen tuotteiden hankinnassa.

Sertifiointi-teema esiintyy vastuullisen hankinnan teoriassa runsaasti, eikä ole yllättävää, että teema on erittäin yleinen myös raporteissa. Vaikka sertifioitujen tuotteiden ja raaka-aineiden ostamisesta voi koitua sertifioimattomia hankintoja suurempia kuluja, on se kuitenkin yksinkertainen keino toteuttaa vastuullista hankintaa ja sidosryhmille helposti viestittävissä. Kilpailijoiden toimiessa vastaavalla tavalla, ei ole yllättävää, että lähes kaikissa raporteissa kerrottiin avoimesti käytännöllisistä keinoista toteuttaa vastuullista hankintaa, esimerkiksi valtavirran mukaisia sertifioituja tuotteita ja raaka-aineita suosimalla.

5.5.1 Muut sertifikaatit

Global Food Safety Initiative (GFSI) -sertifikaatista raportoidaan kahdessa Ahold Delhaizen ja yhdessä Krogerin raportissa.

”Vuonna 2016 kaikki Krogerin tuotantotilat saavuttivat täyden GFSI-sertifioinnin. Nämä standardit ovat luokkansa parhaita ja edellyttävät jatkuvaa parantamista ruoan turvallisuudessa, mitä sertifioidut auditointiyritykset mittaavat. Vaadimme kaikilta oman merkkimme tuotteiden toimittajilta GFSI-sertifikaattia.” (Kroger 2017, 43.)

Sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden ulkopuolelle jäävistä sertifioinneista mainitaan raporteissa GFSI:n lisäksi muutamia merkkien omia sertifikaatteja. Näistä ei kuitenkaan raporteissa kerrota kovinkaan kattavilla informaatioilla.

5.5.2 Sosiaalisen vastuullisuuden sertifiikaatit

Sosiaalisen vastuullisuuden sertifiikaateista ovat raportoineet kaikki yritykset Ahold Delhaizea lukuun ottamatta. Reilu kauppa on 20:llä referenssillä raporteissa yleisimmin mainittu sosiaalisen vastuullisuuden sertifiikaatti. Toisella sijalla on UTZ kahdellatoista merkinnällä. Lopuilla sertifiikaateilla, *Better Cotton Initiative* (BCI), *German Initiative on Sustainable Cocoa* (GISCO), *Responsible Jewelry Council* (RJC), on yhdestä kolmeen merkintää. Yrityksen arvoilla ja moraalilla on vaikutusta sertifiointien valintaan sekä siihen, tehdäänkö vastuullisen hankinnan ylittäviä tekoja vastuullisuuden edistämiseksi oman yrityksen lisäksi koko toimialan tasolla.

”Kesko on ollut Better Cotton Initiativen jäsen maaliskuusta 2020. BCI:n tarkoituksena on tehdä puuvillatuotannosta kestävämpää niin ihmisille, jotka sitä tuottavat, ympäristölle, jossa puuvillaa tuotetaan, sekä koko toimialan tulevaisuudelle. Kesko on sitoutunut parantamaan puuvillankasvatusta maailmanlaajuisesti BCI:n avulla.” (Kesko 2019, 17.)

Joissakin raporteissa kerrotaan tarkasti, mistä tuotteista sertifioitu valikoima koostuu ja miten yritys on kehittänyt toimintaansa näiden sertifiointien kautta.

”Olemme reilujen tuotteiden pioneereja, sillä olemme myyneet kestävän kehityksen mukaisia tuotteita jo ennen Reilun kaupan tuotemerkin julkaisua. – – Nykyään keskitymme erityisesti sellaisiin tuotekategorioihin, joissa voimme vaikuttaa tuottajiemme hyvinvointiin eniten, esimerkiksi:

- *viinit*
- *banaanit*
- *kukat*
- *kaakao ja tee*
- *sokeri*
- *kahvi.”* (Co-op 2018, 13.)

Esimerkissä Co-opin raportista kerrotaan yrityksen panostuksista tiettyihin riskisiin hyödykkeisiin ja miten riskejä hallitaan ja vastuullisuutta edistetään suosimalla hankinnassa sertifioituja tuotteita. Sertifioinneista raportoitiiin kaikkien yritysten tahoilta hyvin vastaavasti, eikä esimerkiksi sertifiikaatteihin tai sertifioituissa tuotteissa ollut poikkeavuuksia keskenään.

Ulkoisena ajurina toimii maineen lisäksi sidosryhmien odotukset vastuullista hankintaa kohtaan muutenkin: media seuraa ja raportoi toiminnasta, jolloin viherpesua

yrityksillä on riski jäädä virheistä tai valheellisesta kommunikaatiosta. Rehellisyys lisää luottamusta ja läpinäkyvyyttä.

5.5.3 Ympäristövastuullisuuden sertifikaatit

Ympäristövastuun sertifikaateissa yn yhteensä 197 merkintää. Jokainen tutkimuksen kohteena oleva yritys on raportoinut tästä teemasta. MSC-sertifikaatilla eniten mainintoja 34 referenssillä, RSPO:lla 23 referenssiä, *Rainforest Alliancella* 17 referenssiä, *Forest Stewardship Council (FSC)* -sertifikaatilla 14, *International Seafood Sustainability Foundation (ISSF)* -sertifikaatilla 11 ja *Aquaculture Stewardship Council (ASC)* -sertifikaatilla kymmenen referenssiä. Lopuilla on alle kymmenen referenssiä.

”Luonnonkalahankintamme on oltava Marine Stewardship Councilin (MSC) hyväksymiltä kalastajilta ja kaikki kasvatettu kala tulee hankkia sellaisilta kalastajilta, jotka toimivat ASC:n, Global GAP Aquaculture Standardin tai BAP:n standardien mukaisesti.” (Lidl 2016/2017, 25.)

Kestävästä kalastuksesta raportoidaan kaikissa raporteissa. Erityisesti MSC-sertifikaatit mainitaan usein. Kestävän kalastuksen lisäksi muistakin sertifikaateista kerrotaan raporteissa avoimesti ja kuvaillaan, millä tavoin sertifioinnit tukevat vastuullisuutta ja kestävyyttä elintarviketuotannoissa.

”Voimme koittaa omalla esimerkillämme vaikuttaa muiden ketjujen hankinnan vastuullisuuteen. – – Pyydämme myös brändätyjä toimittajiamme, John Westiä ja Prince’s:iä, tekemään saman ja hankkimaan vain MSC-sertifioituilta kalantuottajilta, tai FIP:n piirissä olevilta, vuoden 2017 loppuun mennessä.” (Co-op 2016, 19.)

Useissa raporteissa tuodaan myös suoraan esille kilpailijoihin tai toimittajiin ja muihin merkkeihin vaikuttaminen. Omalla esimerkillä haastetaan muita toimijoita toteuttamaan vastaavaa vastuullisuutta ja siten tuodaan esille isojen yritysten vastuu toimialan vastuullisuuden edistämisessä.

Raporteissa on havaittavissa myös median esille tuomien aiheiden suosiminen. Tiettyjen elintarvikkeiden saadessa osakseen median ja sidosryhmien huomiota, hyvässä tai pahassa, mainitaan näistä myös useimmissa raporteissa.

”Palmuöljyn kasvava kulutus tuhoaa metsiä ja sademetsiä, aiheuttaen samalla paikallisen väestön elinympäristön tuhoutumisen ja arvokkaiden eläinlajien

menettämisen – – Tätä taustaa vasten, REWE Group on vuonna 2011 kehittänyt omat suuntaviivansa palmuöljyä sisältäville tuotteilleen. – – REWE Group luottaa ensisijaisesti Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) -standardiin, jonka jäsen REWE Group on ollut vuodesta 2011 lähtien.” (REWE Group 2018.)

Esimerkiksi palmuöljyyn liittyvien ympäristöriskien, kuten metsien tuhoutumisen, ollessa uutisaiheena, viestivät yritykset suhtautumisestaan palmuöljyyn ja toimistaan vastuullisen palmuöljyn hyödyntämiseksi tai öljyn poistamiseksi tuotteistaan.

5.6 Suunnitelmat

Suunnitelmat-teemaan on tallennettu jokaiselta yritykseltä referenssejä ja yhteensä niitä on 48 kappaletta. Vastuullisuuteen ja vastuulliseen hankintaan liittyvistä suunnitelmista kerrotaan raporteissa usein samassa yhteydessä. Esimerkiksi sertifioinneista raportoidessa, kerrotaan vastuullisuusraporteissa samalla usein aiheeseen liittyvät tulevaisuuden tavoitteet.

Tulevaisuuden suunnitelmien avaamisen voidaan katsoa olevan sidosryhmien pitämistä ajan tasalla yrityksen toiminnan suunnasta, mutta raporteissa huomion kiinnittäminen tarkasti kuvailtuihin vastuullisen hankinnan suunnitelmiin voi myös toimia keinona siirtää huomio pois tämän hetken toiminnasta. Viherpesusyytteiden välttämiseksi on useimmissa raporteissa kuvailtu edellisen vuoden tavoitteiden onnistumisista ja epäonnistumisista. Kuitenkin joidenkin yritysten raporteissa samat tavoitteet toistuivat vuodesta toiseen, eikä tavoitteiden etenemisestä ollut mainintoja. Tällöin voidaan informaation jakamista viestinnällisenä keinona pitää hiukan kyseenalaisena, jolloin annetun informaation arvo sidosryhmien silmissä voi laskea.

”Vastuullinen hankintatoimi: Parannamme tuotteidemme laatua hankkimalla entistä vastuullisemmin. Aiomme:

- *rakentaa entistä läpinäkyvämmän toimitusketjun ja kehittää työntekijöidemme oikeuksia,*
- *hankkia 100% tärkeimmistä raaka-aineistamme vastuullisesti vuoteen 2020 mennessä,*
- *hankkia 100% tuoreesta ja pakastetusta merenelävästä vastuullisesti vuoteen 2019 mennessä.” (Lidl 2017, 14.)*

Lähes kaikissa raporteissa avattiin onnistumisia ja epäonnistumisia sertifiointitavoitteiden suhteen. Erityisesti REWE Groupin, Keskon, Lidl:n ja Walmartin raporteissa kirjoitettiin runsaasti tavoitteiden etenemisestä. Tavoitteen saavuttamisen

epäonnistuttua, tuodaan raporteissa selkeästi ilmi, mikä tavoiteltu tulos olisi ollut, esimerkiksi prosentuaalisesti sertifioitujen tuotteiden osuus valikoimassa, mihin tavoitteen suhteen päädyttiin sitten viime raportin, sekä miten tavoitteen kanssa jatketaan.

5.7 Toimittajasuhteiden hallinta

Tähän solmuun on kerätty toimittajasuhteiden vastuullisuuden johtamiseen liittyvät referenssit taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristön aspekteihin liittyen. Aiheet on jaettu kahden alateeman mukaan toimittajasuhteiden hallintaan ja kehittämiseen, toimittaja-arviointiin sekä toimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Yhteensä toimittajasuhteiden hallinnan teemoissa on 217 referenssiä ja se on sertifikaattien jälkeen eniten raporteissa mainintoja saanut teema.

5.7.1 Toimittajasuhteiden hallinta ja kehittäminen

Tässä alateemassa olevat referenssit kertovat siitä, miten päivittäistavarakaupat raportoivat vaatimuksistaan toimittajiensa vastuullisuudelle ja miten sen edistämiseksi toimitaan tai rikkomuksiin suhtaudutaan. Teemassa on yhteensä 49 referenssiä. Yrityksistä Ahold Delhaize REWE Group eivät ole raportoineet toimittajasuhteidensa kehittämisestä.

Vastuullisuusraporteissa mainittiin työntekijöiden, hankintahenkilökunnan tai toimittajien palkitsemisesta muutamassa referenssissä. Esimerkiksi Woolworthsin raporteissa (2017, 41; 2018, 41; 2019, 49) kerrotaan ketjun järjestämästä Vuoden toimittaja -gaalasta, jossa toimittajia palkitaan vuosittain eri kategorioin heidän tekemästään työstä. Vuoden 2019 Vuoden vastuullisin tuottaja -palkinnon sai Humpty Doo Barramundi. Palkinto myönnettiin Australian alkuperäisväestön rekrytointia ja kouluttamista tukevasta työstä. Muut päivittäistavarakaupat eivät raporteissaan mainitse toimittajien palkitsemista osana vastuullista hankintaa.

Toimittajien toiminnan epäkohtiin suhtautumisesta sen sijaan mainitaan lähes kaikissa raporteissa. Suhtautuminen toimittajien tekemiin rikkeisiin vastuullisuuteen liittyen vaihtelee rikkeen vakavuudesta sekä aiheen tiimoilta tehtyjen sopimusten kattavuudesta.

”Jotta voi tehdä yhteistyötä Krogerin kanssa, on toimittajan hyväksyttävä toimittajillemme laaditut eettiset ohjeistukset. – Sovellamme nollatoleranssia ihmisoikeusrikkomuksille. Jos toimittajamme (tai heidän toimittajansa), ei täytä ohjeistuksemme vaatimuksia, emme tee yhteistyötä heidän kanssaan.” (Kroger 2017, 45.)

Useimmissa raporteissa kerrotaan, ettei yhteistyötä toimittajien kanssa aloiteta, mikäli tärkeissä asioissa, kuten työntekijöiden oikeuksissa, ei saavuteta yksimielisyyttä. Mainintoja on useita myös siitä, että aloitettu yhteistyö saatetaan lopettaa, jos toiminnassa ilmenee vakavia rikkeitä tai epäkohtia, esimerkiksi lapsityövoiman käyttöä. Uhka yhteistyön lopettamiselle on yksi painostuksen keinoista, jolla saada toimittajat toteuttamaan sovittuja toimintaohjeita.

”Walmart on sitoutunut työskentelemään toimittajiensa ja muiden sidosryhmien kanssa globaalin toimitusketjun vastuullisuuden lisäämiseksi. – – Toimittajiemme, heidän tilojensa ja toimittajiensa odotetaan mukautuvan näihin standardeihimme koko arvoketjuna laajuudelta. Standardit toimittajillemme sisältävät muun muassa seuraavat aiheet:

- *Mukaudu sääntöihimme,*
- *Ole läpinäkyvä,*
- *Älä käytä pakko- tai lapsityövoimaa,*
- *Tee rekrytoinnit reilusti,*
- *Noudata kaikkia lakeja ja sopimuksia työtunteihin ja -korvauksiin liittyen,*
- *Arvosta yhdistymisvapautta sekä työehtoneuvotteluita,*
- *Tarjoa turvallinen työympäristö.*

– – Lisäksi aloitimme vuonna 2017 uuden prosessin, jossa teemme yhteistyötä toimittajan kanssa. Tällöin prosessi sisältää yleensä keskustelun rikevääitteeseen johtaneista asioista, odotusten kertaamisen ja hyväksynnän sekä toimittajan korjaussuunnitelman seurannan.” (Walmart 2018, 111, 114.)

Yhteistyön lopettamisen sijaan raporteissa kirjoitetaan huomattavasti enemmän toimittajien tukemisesta virheiden korjaamiseksi. Ote Walmartin raportista (2018, 111, 114) on esimerkki tavasta, jolla raporteissa yhteistyöstä kerrotaan.

5.7.2 Toimittaja-arviointi

Toimittaja-arviointi-teemassa on yhteensä 84 merkintää, joista 45 BSCI-arvioinneista ja niiden tuloksista. Muista arvioinneista on kolme mainintaa ICA:n sosiaalisesta arvioinnista sekä kolme SEDEX:n arvioinnista. Toimittajiensa arvioinnista ovat kaikki tutkimuksen päivittäistavarakaupat kirjoittaneet raporteissaan.

”Vuonna 2019 tehtiin yhteensä 180 täydellistä BSCI:n arviointia Keskon toimittajien tehtaisiin ja plantaaseille. Sen lisäksi 172 tehtaalle ja plantaasille tehtiin amfori BSCI:n jälkitarkastus. – –

Suurin osa vuoden 2019 puutteista liittyi työntekijöiden osallistumiseen ja suojelemiseen, esimerkiksi työtunteihin. Korjaustoimenpiteet ja valvonta kuuluvat arviointiprosessiin. Kesko ei keskeytä yhteistyötään toimittajien kanssa, joiden toiminnassa on havaittu korjaamista vaativia puutteita. Vuonna 2019 olimme kuitenkin velvoitettuja lopettamaan yhteistyömme yhdeksän tehtaan kanssa, sillä puutteita ei saatu korjattua vaaditulla tavalla.” (Kesko 2019, 21.)

Toimittajien arvioinnista mainitaan jokaisessa raportissa. Arvioinneista kerrotaan usein miten sellaiset tiedot, kuten mikä taho arvioinnin toteuttaa sekä mitä arvioinnilla tavoitellaan. Raporteissa kuvaillaan arviointien syitä ja seurauksia erilaisin esimerkein. Keskon (2019, 21) raportissa kuvaillaan, miten arviointiprosessiin kuuluu virheiden korjaaminen yhdessä toimittajan kanssa ja ettei yhteistyötä suinkaan lopeteta havaittuun epäkohtaan. Seuraavassa lauseessa Keskon raportissa kuitenkin tuodaan ilmi, että jos toimittajan tekemiä eettisiä virheitä ei saada korjattua, on yhteistyö siinä kohtaa kuitenkin toimittajan kanssa lopetettava.

5.7.3 Yhteistyö toimittajien kanssa

Erilaisista tavoista tehdä toimittajien kanssa yhteistyötä vastuullisen hankinnan edistämiseksi on raporteissa 84 kappaletta ja referenssejä löytyy jokaisen yrityksen raporteista. Yhteistyöstä raportoidaan esimerkiksi käytännönläheisesti, kuten Lidl:n (2017–2018, 11) markkinoidessa huonon sään vuoksi pieneksi jääneitä päärynöitä lapsille sopiviksi välipaloiksi sen sijaan, että olisi jättänyt vääränlaisen sadon ostamatta päärynäkasvattajiltaan. REWE Group raportoi vastaavasta toiminnastaan tukiessaan toimittajiaan heidän siirtyessä sertifiointien piiriin. REWE Groupin (2018) raportissa kerrotaan, että toimittajien ollessa siirtymävaiheessa sertifioituksi toimittajaksi, myydään liikkeissä vielä ei-sertifioimattomia tuotteita hiukan korotettuun hintaan, jotta toimittaja saa taloudellista tukea siirtyessään vastuullisemmaksi toimijaksi.

Kustannuksia seuraa vastuulliseen hankintaan liittyen esimerkiksi toimenpiteistä sertifikaattien hankkimiseksi, ulkopuolisten toimijoiden järjestämistä arvioinneista, koulutuksista sekä toiminnan muutoksista. Suurten ostajayritysten tukiessa toimittajiaan vastuullisemman toiminnan edistämässä, voivat ne samalla kohottaa omaa profiiliaan entisestään, raporttoimalla tukitoiminnastaan sidosryhmilleen:

“Pienentääksemme arviointien aiheuttamia kustannuksia ja vaivaa, tiimimme tutkii ahkerasti ulkopuolisia sertifiointeja löytääkseen sääntöjemme kanssa parhaimmalla tavalla yhteensopivat sertifiointit.” (Kroger 2019, 140.)

Sertifioinneista aiheutuu toimittajille suuria kustannuksia, erityisesti uutta sertifiointia tavoiteltaessa. Korger (2019, 140) raportoi sertifiointeihin liittyen tekevänsä yhteistyöstä toimittajiensa kanssa esimerkiksi etsimällä molempia toimijoita parhaalla mahdollisella tavalla tukevia sertifikaatteja. Kuten aiemmin mainittu, on esimerkiksi kestävään kalastukseen liittyviä sertifiointijärjestelmiä maailmanlaajuisesti kymmeniä, jolloin Krogerin toimintaa ja vastuullisuustavoitteita voi hyvin tukea jokin muukin, kuin esimerkiksi yleisin MSC-sertifikaatti.

5.8 Vastuullisuusvastaava

Vastuullisuus on eri yrityksissä eri tahojen ja henkilöiden vastuulla. Vastuullisessa hankinnassa saattaa vastuullisuuden varmistaminen kuulua kaikkien hankintahenkilöiden työnkuvaan, yhtä lailla kuin tehtävään voi olla nimetty myös erillinen henkilö tai taho. Vastuullisuusvastaava-solmussa on referenssejä raporteista, joissa on kerrottu hankinnan vastuullisuuden olevan tiettyjen henkilöiden tehtävänkuvassa. Referenssejä raporteista löytyy Lidliä lukuun ottamatta kaikilta yrityksiltä ja niitä on yhteensä 17 kappaletta.

Vastuullisuuden ollessa sisäänrakennettuna osaksi hankintatiimin työtä, on aiheesta raportoitu esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”Vastuullisen hankinnan ohjausryhmä:

Keskon yritysvastuuyksikkö on vastuussa:

- *Keskon vastuullisen hankinnan proseduurien kehittämisestä,*
- *Keskon parhaiden hankinnan käytäntöjen edistämisestä,*
- *pitää huolen hankintaan liittyvistä lakimuutoksista.*

Osasto-spesifit vastuullisuuden ohjausryhmät ovat yritysvastuuyksikön asettamien päämäärien mukaisesti vastuussa:

- *omien vastuullisuuspäämäärien määrittelemisessä,*
- *näiden päämäärien tarkoituksenmukaisessa implementoimisessa.”*
(Kesko 2017, 125.)

Myös esimerkiksi Rewe (2015–2016, 7) raportoi hankintatiiminsä sisäisestä vastuullisuusosastosta, joka koordinoi hankintojen vastuullisuutta. Tiimi huolehtii erityisesti valikoiman uusien tuotteiden vastuullisuudesta.

Hankinnan vastuullisuuteen kuuluu myös hankintaosaston eettinen toiminta ja suhtautuminen esimerkiksi lahjontaan. Hankintaosaston kouluttaminen lahjonnan ehkäisemiseksi on useimmissa raporteissa käsitelty aihe. Yhdessäkään raportissa ei kuitenkaan ole mainintoja siitä, onko lahjontaan liittyviä haasteita hankinnassa ilmennyt.

5.9 Yhteistyö järjestöjen kanssa

Vastuullisuusraporteissa yritykset kertovat toimittajien lisäksi yhteistyöstään järjestöjen kanssa. Yhteistyötä tehdään lukuisten erilaisten, voittoa tavoittelemattomien järjestöjen kanssa. Referenssejä tässä teemassa on yhteensä 46 ja aiheita löytyy jokaisen yrityksen raporteista.

Syyt järjestöjen kanssa tehtävästä yhteistyöstä kertomisessa saattavat olla vastaavia, kuin syyt toimittajien kanssa tehtävän yhteistyön avaamisessa: erilaiset vastuullisuuteen liittyvät järjestöt ovat sekä yritysten sidosryhmiä, että monien kuluttajien tiedossa, jolloin yrityksille on eduksi ottaa näiden arvot ja ohjeet toiminnalle huomioon omassa liiketoiminnassaan. Järjestöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi MSC:tä, joka on luonut toimintaohjeet kestäväälle kalastukselle toimittajien kouluttamisesta alkaen. Valmiiden toimintaohjeiden seuraamatta jättäminen voisi olla yrityksille epäedullista ja yhteistyön aloitus vastaus järjestöjen aiheuttamaan paineeseen. Järjestöt ja kuluttajat seuraavat yritysten toimintaa, jolloin kuluttajillekin tuttujen järjestöjen kanssa tehtävästä yhteistyöstä viestimisen yleisyys vastuullisuusraporteissa on odotettua.

”Vuonna 2009 Kroger aloitti yhteistyön World Wildlife Fund:in (WWF) kanssa tukeakseen mereneläväkantojen kestävyyttä, erityisesti luonnonkalojen kalastukseen liittyen. Yhteistyön ansiosta olemme tunnistaneet uusia tavoitteita omalle toiminnallemme, ottaneet tavoitteet huomioon hankintapäätöksissämme ja tukeneet kalastajia vastuullisuusasioissa.” (Kroger 2018, 114.)

Krogerin raportista otettu referenssi toimii hyvänä esimerkkinä vastuullisuusraportteihin kirjoitetusta yhteistyöstä. Raporteissa kerrotaan minkä tahojen kanssa yhteistyötä tehdään, mutta yhteistyön sisältöä ei raporteissa esimerkin mukaisesti oikeastaan lainkaan avata.

”Päätimme jo useita vuosia sitten aloittaa yhteistyön Rainforest Alliancen kanssa edistääksemme Amerikan suurimpana floristina vastuullisen hankinnan tavoitteita ja tukeaksemme vastuullisen työvoiman periaatteita toimitusketjussamme.” (Kroger 2019, 143.)

Yritykset viestivät yhteistyöstään ja siten arvoistaan sidosryhmilleen. Järjestöjen kanssa tehtävässä yhteistyössä yhdistyy yrityksen osallistuminen järjestön ajaman asian edistämiseen samalla, kun vastuullisuus sitoutetaan yritykseen järjestön toimintaan osallistumisen kautta.

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen analyysivaiheesta syntyneet johtopäätökset.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Päivittäistavarakauppojen vastuullisuusraporteissa viestitään erilaisin numeerisin ja käytännön esimerkkien keinoin, miten vastuullista hankintaa yrityksissä toteutetaan. Raporteissa esiintyvät vastuullisen hankinnan teemat ovat hyvin yhteneväiset akateemisten tutkimusten kanssa vastuulliseen hankintaan ajavien syiden sekä käytännön asioiden osalta. Vastuullisen hankinnan esteistä ei raporteissa juurikaan kirjoiteta, mutta esteiden kanssa vastaavia teemoja esiintyy kuitenkin vastuullisuudesta raportoiduissa haasteissa.

6.1 Tulokset

Vastuullisuusraporteissa ei mainita millainen strategia yrityksillä vastuullisen hankinnan suhteen on, mutta tekstin perusteella yhdenkään yrityksen strategian ei voisi päätellä olevan reaktiivinen tai puolustava. Proaktiivisen vastuullisen hankinnan strategian mukaisesti (ks. esim. Bodolica & Spraggon 2015; Maignan ym. 2002; Saini 2010), mainitaan raporteissa yrityksen ja hankintatiimin toimittajille asettamat odotukset ja toimintatavat vastuullisuuden suhteen, kuten koulutuksen tarjoamisen sekä toimenpiteet mahdollisten rikkeiden korjaamiseksi. Raporteista käy myös ilmi yritysten hankintatiimien vahva sitoutuminen eettisten väärinkäytösten, kuten lahjusten, ehkäisemiseksi. Proaktiivisen vastuullisen hankinnan strategiaan sopivasti useissa raporteissa kuvailtiin hankintatiimissä työskentelevän henkilöitä tai tahoja, jotka hankinnan tiimoilta vastaavat erityisesti vastuullisuudesta.

Vastuullinen hankinta ilmenee raporteissa kaikkien selkeimmin sertifioitujen raaka-aineiden ja tuotteiden hankkimisena osaksi valikoimaa. Yritysten vastuullisuusraporteissa kirjoitettiin kaikkein eniten vastuullisen hankinnan käytännöistä erilaisista sertifiointijärjestelmistä, minkä verran valikoiman sertifioitujen tuotteiden osuus on vuosien varrella muuttunut, millaisia tavoitteita sertifioitujen valikoiman kasvattamiseen liittyy, sekä miten yritykset osallistuvat erilaisten sertifiointien tukemiseen niin omien toimittajiensa koulutusten osalta, kuin koko toimialan vastuullisuuden edistämiseksi.

Sertifikaattien ohella raporteissa kirjoitetaan eniten toimittajien vastuullisuudesta ja sen ylläpitämisestä toimittajasuhteiden hallinnan avulla: eli suhteiden kehittämisestä, toimittajien liiketoiminnan arvioinnista sekä heidän kanssaan tehtävästä yhteistyöstä. Yritys, tai tässä tapauksessa päivittäistavarakaupan hankinta, on vastuullinen vain siinä määrin, miten vastuullisia sen toimittajat ovat (ks. esim. Gimenez & Tachizawa 2012; Gopalakrishnan ym. 2012; Hoejmose ym. 2013) ja raporteissa yritysten asenne toimittajien vastuullisuuden varmistamiseksi käydään selkeästi läpi. Vastuullisen

hankinnan käytäntöinä vastuullisten toimittajien kontaktoiminen, valittujen toimittajien toiminnan arviointi ja seuraaminen, sekä yhteistyön ja toimittajan vastuullisuuden kasvattaminen esimerkiksi koulutuksin, ovat vastuullisuusraporteissa esiin tuotuja aiheita. Hankinnan vastuullisuudesta vastaavat tiimit selvittävät toimittajiensa vastuullisuutta joko itse tai ulkopuolisia arviointiyrityksiä hyödyntäen ja esittävät tulosten perusteella ehdotuksensa tai vaatimuksensa jatkotoimenpiteiksi. Yritykset tuovat myös ilmi, että vastuulliseen hankintaan kuuluu toimittajasuhteiden hoitaminen ja kehittäminen. Raporttien perusteella näyttäisi siltä, että vastuullisessa hankinnassa toimittajia ei välttämättä valita pelkän hintakilpailun perusteella, vaan toimittajille saatetaan maksaa jopa premium-hintaa osoituksena taloudellisesti vastuullisesta toiminnasta sekä toimittajien pitämisenä tyytyväisenä suhteeseen. Myös toimittajasuhteiden kehittämiseen liittyy vastuullisessa hankinnassa perinteisten, alimman hinnan taktiikoiden ylittäviä toimintatapoja. Jos toimittajia on jäänyt kiinni rikkeistä, raportoivat vastuullista hankintaa toteuttavat yritykset toimittajiensa kanssa kehitettävistä toimenpiteistään rikkeiden korjaamiseksi. Toimittajat eivät siis raporttien perusteella mene suoraan vaihtoon virheiden vuoksi, vaan vastuullinen yritys pyrkii kehittämään toimittajiensa liiketoimintaa kestävämmäksi. Toistuvasti sopimus- ja eettisiä rikkeitä tekevät toimittajat joutuvat kuitenkin tällaisen vastuuntuntoisen toimittajasuhteiden kehittämisen ulkopuolelle, jolloin yhteistyö lopetetaan.

Syynä sertifioinneista kirjoitetulle runsaalle informaatiolle voi todennäköisesti olla sertifiointien tunnettuus: päivittäistavarakaupoissa asioivat ja niiden toimintaa seuraavat kuluttajat ovat tyytyväisiä, kun tunnetut sertifiointimerkit tekevät vastuullisesta kuluttamisesta helpompaa. Sertifioitujen raaka-aineiden ja tuotteiden hankkiminen tekee myös kauppojen valikoimasta automaattisesti vastuullisempaa, samalla kun sertifiointijärjestelmiin osallistuminen mahdollistaa valmiit suuntaviivat toimittajien kanssa tehtävälle yhteistyölle vastuullisuuden varmistamiseksi ja lisäämiseksi. Yritysten ei siis tarvitse välttämättä olla proaktiivisesti luomassa toimialalle uusia vastuullisuuskäytäntöjä, vaan hyväksi toimintatavaksi vastuulliseen liiketoimintaan ja siitä viestimiseen riittää ohjeiden ja hyvien käytäntöjen seuraaminen.

Toimittajasuhteiden kehittämisen ja toiminnassa ilmenneiden rikkeiden korjaamistoimenpiteiden lisäksi vastuullisuusraporteissa viestitään paljon sitä, millaisia tulevaisuuden tavoitteita yrityksillä on vastuullisen hankinnan suhteen. Raporteissa kerrotaan, onko aikaisemmin julkaistuissa raporteissa esitettyihin tavoitteisiin päästy ja miten tavoitteiden kanssa jatketaan eteenpäin.

Eri päivittäistavarakauppojen raporteissa esiintyvät teemat ovat hyvin vastaavia toistensa kanssa: sen lisäksi, ettei raporteista jäänyt puuttumaan vastuullisen hankinnan teoriaan peilattuna teemoja, ei raportteja keskenään vertailllessakaan teemoista ilmennyt aukkoja. Syitä tähän voi olla vahva kilpailu päivittäistavarakaupan kentällä. Kun keskenään samankaltaisia palveluntarjoajia on useita, on kuluttajille palveluntarjoajan

vaihtaminen yksinkertaista. Vaikuttaakin siltä, että vertaispaine toimii ajurina vastuulliseen hankintaan päivittäistavarakauppojen seuratussa toimialansa yleisiä käytäntöjä ja kilpailijoidensa toimintaa. Hankinnan tapauksessa yritykset viestivät liiketoimintansa eettisyydestä ja turvaavat siten toimintansa jatkuvuutta kilpailutilanteessa. Päivittäistavarakauppojen joukossa voi toki olla myös yrityksiä, jotka kilpailijoiden toiminnasta ja sidosryhmien odotuksista huolimatta hankkivat vastuullisten arvojensa mukaisesti ja pyrkivät reaktiivisen toiminnan sijaan muuttamaan toimialaa. Tämän tutkimuksen kohteena olevista vastuullisuusraporteista ei yksikään yritys kuitenkaan raporttien perusteella erottunut joukosta, vaan raporteissa kuvailut vastuullisen hankinnan teemat olivat hyvin lähellä toisiaan. Eroja oli lähinnä informaation kattavuudessa: osa sivusi teemoja nopeasti, osa avasi toimintaa enemmän. Päivittäistavarakaupan edelläkävijänä vastuullisen hankinnan saralla ei yksikään tutkimuksen yrityksistä analyysin perusteella kuitenkaan näyttäydy.

6.2 Teoreettinen kontribuutio

Teorian ja käytännön läheinen suhde herättää kysymyksen, kuinka suuri vaikutus akateemisilla tutkimuksilla on päivittäistavarakauppojen hankintapäätöksiin. Tämän tutkimuksen perusteella teorialla näyttää olevan suuri vaikutus liiketoimintaan, sillä vastuullisen hankinnan teemat ovat erittäin yhteneväisiä käytännön liiketoiminnan kanssa. Teoriassa esiintyneet aiheet vastuulliseen hankinnan ajureista näkyvät teemojen esittelyssä: tutkimuksissa on todettu hankintapäätöksillä olevan vaikutusta ympäristön kestävyYTEEN, jolloin yhtenä vastuullisen hankinnan ajurina on ympäristön suojeleminen. Vastuullisuusraporteissa tuodaan esille, miten hankinta- ja valikoimapäätöksillä suojellaan luonnon kestävyYTtä. Raporteissa esiintyvät teemat ja niiden esittely eivät kuitenkaan tuo teoriaan juurikaan uutta, eli teoria näyttäisi vaikuttavan toimintaan enemmän, kuin mitä toiminta vaikuttaa teoriaan.

6.3 Käytännön kontribuutio

Vastuullisen hankinnan teorian näkyessä erittäin vahvasti käytännön liike-elämässä, voidaan teoriaa pitää vastuullisen liiketoiminnan voimana. Sidosryhmät seuraavat, kun tutkimustuloksia liiketoiminnan vastuullisesta julkaistaan ja huomiosta seuraa paranneltuja liiketoiminnan käytäntöjä sekä uusia toimintamalleja. Ympäristön vastuullisuus on huomion kohteena laajalti tutkimuskirjallisuudessa ja saman vaikutuksen voi nähdä päivittäistavarakaupan hankinnan käytännössä:

vastuullisuusraporteissakin eniten huomiota on ympäristön vastuullisuudessa erilaisten ympäristöä ja luonnon monimuotoisuutta tukevien sertifiointien avulla.

6.4 Aiheita jatkotutkimuksille

Päivittäistavarakauppojen hankinnan vastuullisuuden aihepiirissä riittää tutkimusaiheita. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäivät mielenkiintoiset aiheet, kuten esimerkiksi vastuullisen hankinnan vaikutukset tai se, kuinka vastuullisena päivittäistavarakaupan valikoimaa voidaan tällä hetkellä pitää. Yritysten jäätyä kiinni viherpesusta ja toimitusketjun osien kiinni vastuuttomista liiketoiminnan keinoista, olisi mielenkiintoista tietää päivittäistavarakaupan toimialalla todella toteutuva vastuullisuus: miten yritysvastuuta toteutetaan ja kuinka syvä kuilu yritysjohtoon asettamien vastuullisuustavoitteiden ja toimenpiteiden näiden tavoitteiden toteuttamisen välillä on. (ks. esim. Adams ym. 2001, 208; Helin & Sandström 2007, 254; Stevens 2004, 168.)

Tämän tutkimuksen perusteella jalostettujen jatkotutkimusten aiheita voisivat olla esimerkiksi

1. *kuinka syvää vastuullisuusraporteissa viestitty informaatio on,*
2. *minkä verran tavoitteisin käytännössä pyritään,*
3. *minkä verran päivittäistavarakaupan valikoiman vastuullisuudella on ympäristön ja sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta vaikutusta.*

7 YHTEENVETO

Monet yritykset avaavat sidosryhmilleen toimintansa julkaisemalla vuosittain liiketoiminnastaan vastuullisuusraportin. Raporttien luotettavuuden lisäämiseksi, on niiden muotoa ja sisältöä varten virallisia ohjeita. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, mitä päivittäistavarakaupat viestivät vastuullisuusraporteissaan vastuullisesta hankinnasta. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisesti analysoimalla globaalisti toimivien yritysten raporttien sisältöä.

Tutkimus laadittiin muodostamalla analyysiä tukeva teoriarunko vastuullisen hankinnan ajurien ja käytäntöjen, sekä vastuullisuusraportoinnin aiheista julkaistuista tutkimuksista. Teorian avulla varmistettiin, ettei analyysissa jää vastuullisen hankinnan teemoja analysoinnin ulkopuolelle.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville päivittäistavarakauppojen vastuullisuusraporteissa toistuvasti esiintyviä vastuullisen hankinnan teemoja, kuten hankintahenkilöstön ja yrityksen toimittajien kouluttaminen, toimittajasuhteiden ja toimittajien liiketoiminnan vastuullisuuden kehittäminen, sertifioitujen tuotteiden hankkiminen sekä toimitusketjun läpinäkyvyys vastuullisen hankinnan varmistamiseksi. Empiirinen tutkimus on hyvin vahvasti samalla linjalla vastuullisen hankinnan tutkimuskirjallisuuden kanssa. Raporteissa esiintyvät vastuullisen hankinnan teemat seuraavat tutkimuskirjallisuuden teemoja ja vastaavat niin kilpailijoiden, kuin kuluttajienkin asettamiin odotuksiin.

LÄHTEET

- Abidin, R. – Abdullah, R. – Hassan, M.G. & Sobry, S.C. (2016) Environmental sustainability performance: the influence of supplier and customer integration. *The Social Sciences*, Vol. 11 (11), 2673–2678.
- Adams, J. S., Tashchian, A. & Shore, T. H (2001) Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, 199–211.
- Airike, P.E. – Rotter, J.P. & Mark-Herbert, C. (2016) Corporate motives for multi-stakeholder collaboration – corporate social responsibility in the electronics supply chains. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 131, 639–648.
- Amaeshi, K. M. – Osuji, O. K. & Nnodim, P. (2008) Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? clarifications, exceptions and implications. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 223–234.
- Anttiroiko, A.-V. (2004) *Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi*. Teoksessa Järvinen, R. (toim.) *Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*. Tampere University Press, 17–60, Tampere
- Appolloni, A. – Sun, H. – Jia, F., & Li, X. (2014) Green procurement in the private sector: A state of the art review between 1996 and 2013. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 85, 122–133.
- Aragón-Correa, J.A. & Sharma, S. (2003) A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. (1), 71–88.
- Arya, B. & Lin, Z. (2007) Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: the roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. *Journal of Management*, Vol. 33(5), 697–723.
- Asif, M. – Searcy, C. – Zutshi, A. & Fisscher O. A. M. (2011) An Integrated Management Systems Approach to Corporate Social Responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7–17.
- Babri, M. – Davidson, B. & Helin, S. (2019) An Updated Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics: 2005–2016. *Journal of Business Ethics*, Vol. 7 5(3), 253–271.
- Baden, D. A. – Harwood, I. A. & Woodward, D. G. (2009) The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter-productive? *European Management Journal*, 27(6), 429–441.
- Baily, P. – Farmer, D. – Crocker, B. – Jessop, D. & Jones, D. (2008) *Procurement Principles and Management*. 10. pain. Ashford Colour Press, Hampshire.
- Bärlund, A. & Perko, S. (2013) *Kestävä johtajuus: Bisneksen uusi elinehto*. Talentum, Helsinki.
- Barnett, M. & Salomon, R. (2006) Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship Between Social Responsibility and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101–1122.
- Bartley, T. & Egels-Zandén, N. (2016) Beyond decoupling: unions and the leveraging of corporate social responsibility in Indonesia. *Socio-Economic Review*, Vol. 14(2), 231–255.

- Bazeley, P. & Jackson, K. (2013) *Qualitative Data Analysis with NVivo*. Sage Publications LTD, Lontoo.
- Bebbington, J. – Larrinaga, C. & Moneva, J. M. (2008) Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 (3), 337–361.
- Bernard, S. – Abdelgadir, S. & Belkhir, L. (2015) Does GRI reporting impact environmental sustainability? An industry-specific analysis of CO2 emissions performance between reporting and non-reporting companies. *Journal of Sustainable Development*, Vol. 8, 190–205.
- Berner, R., B. D. & Zellner, W. (2004) There Goes the Rainbow Nut Crunch. Business
- Béthoux, É. – Didry, C. & Mias, A. (2007) What Codes of Conduct Tell Us: Corporate Social Responsibility and the Nature of the Multinational Corporation. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15(1), 77–90.
- Bhanot, N. – Rao, P.V. & Deshmukh, S.G. (2017) An integrated approach for analysing the enablers and barriers of sustainable manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 142, 4412–4439.
- Bird, M. M. (1989) Gift-giving and gift-taking in industrial companies. *Industrial Marketing Management*, 18(2), 91–94.
- Birkin, F. – Cashman, A. – Koh, S. C. L. & Liu, Z. (2009) New sustainable business models in China. *Business Strategy and the Environment*, 18(1), 64–77.
- Bodolica, V. & Spraggon, M. (2015) An Examination into The Disclosure, Structure, And Contents of Ethical Codes in Publicly Listed Acquiring Firms. *Journal of Business Ethics*, Vol. 126(3), 459–472.
- Boiral, O. – Heras-Saizarbitoria, I. & Brotherton, M. C. (2017) Assessing and improving the quality of sustainability reports: the auditors' perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 155, 703–721.
- Bondy, K. – Matten, D. & Moon, J. (2004) The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A Three-Country Comparative Study. *Business and Society Review*, Vol. 109(4), 449–477.
- Boo, E. H. Y. & Koh, H. C. (2001) The influence of organizational and code-supporting variables on the effectiveness of a code of ethics. *Teaching Business Ethics*, Vol. 5, 357–373.
- Bouzon, M. – Govindan, K. – Rodriguez, C.M.T. & Campos, L.M.S. (2016b) Identification and analysis of reverse logistics barriers using fuzzy Delphi method and AHP. *Resources, Conservation & Recycling*, Vol. 108, 182–197.
- Bouzon, M. – Govindan, K. & Rodriguez, C.M.T. (2016a) Evaluating barriers for reverse logistics implementation under a multiple stakeholders' perspective analysis using grey decision-making approach. *Resources, Conservation & Recycling*, Vol. 128, 315–335.
- Bowen, F. & Aragon-Correa, A. (2014) Greenwashing in corporate environmentalism research and practice: The importance of what we say and do. *Organization & Environment*, Vol. 27(2), 107–112.
- Bowen, F. & Aragon-Correa, A. (2014) Greenwashing in corporate environmentalism research and practice: The importance of what we say and do. *Organization & Environment*, Vol. 27(2), 107–112.

- Bowen, F. E. – Cousins, P. D. – Lamming, R. C. & Farukt, A. C. (2001) The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management*, 10(2), 174–189.
- Boyd, D. E. – Spekman, R. E. – Kamauff, J. W. & Werhane, P. (2007) Corporate social responsibility in global supply chains: A procedural justice perspective. *Long Range Planning*, 40(3), 341–356.
- Brady, A. (2003) How to Generate Sustainable Brand Value from Responsibility. *Brand Management*, 10(4–5), 279–289.
- Brammer, S. & Millington, A. (2005) Corporate reputation and philanthropy: An empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, 29–44.
- Brammer, S. & Walker, H. (2011) Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 (4), 452–476.
- Brown, H. S. – Jong, M. D. & Levy, D. L. (2009) Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, 571–580.
- Browning, J. & Zabriskie, N. B. (1983) How ethical are industrial buyers. *Industrial Marketing Management*, 12(4), 219–224.
- Bush, S. R. – Belton, B. – Hall, D. Vandergeest, P. – Murray, F. – Ponte, S. – Oosterveer, P. – Islam, M. S. – Mol, A. P. J. – Hatanaka, M. – Kruijssen, F. – Ha, T. T. T. – Little, D. C. & Kusumawati, R (2013) Certify sustainable aquaculture? *Science*, 341 (6150), 1067–1068.
- Carasco, E. F. & J. B. Singh (2003) The Content and Focus of the Codes of Ethics of the World's Largest Transnational Corporations. *Business and Society Review*, Vol. 108(1), 71–94.
- Carroll, A. B. (1993) *Business & Society. Ethics and stakeholder management*. Second edition. South-Western Publishing Co.
- Carter, C. & Dresner, M. (2001) Purchasing's Role in Environmental Management: Cross-Functional Development of Grounded Theory. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37(3), 12–27.
- Carter, C. R. – Ellram, L. M. & Ready, K. J. (1998) Environmental purchasing: benchmarking our German counterparts. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(3), 28–38.
- Carter, C. R. & Easton, P. L. (2011) Sustainable supply chain management: Evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41(1), 46–62.
- Carter, C.R. & Jennings, M.M. (2004) The role Of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis. *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 (1), 145–186.
- Charmaz, K. (2006) *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Cheung, Y. L. – Kong, D. – Tan, W. & Wang, W. (2015) Being good when being international in an emerging economy: The case of China. *Journal of Business Ethics*, Vol. 130, 805–817.

- Christofi, A. – Christofi, P. & Sisaye, S. (2012) Corporate sustainability: Historical development and reporting practices. *Management Research Review*, Vol. 35, 157–172.
- Ciliberti, F. – Baden, D. & Harwood, I. (2009) Insights into corporate social responsibility practices in supply chains: a multiple case study of SMEs in the UK. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 2(3), 154–166.
- Clark, V.L.P. – Huddleston-Casas, C.A. – Churchill, S.L. – Green, D. & O’Neil, G.A.L. (2008) Mixed Methods Approaches in Family Science Research. *Journal of Family Issues*, Vol. 29(11), 1543–1566.
- Cohen, J. R. & Simnett, R. (2015) CSR and Assurance Services: A Research Agenda. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 34(1), 59–74.
- Connelly, B. L. – Certo, S. T. – Ireland, R. D. & Reutzel, C. R. (2011) Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, Vol. 37(1), 39–67.
- Cooper, R. – Frank, G. & Kemp, R. (2000) A multinational comparison of key ethical issues, helps and challenges in the purchasing and supply management profession: the key implications for business and the professions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, 83–100.
- Crespin-Mazet, F. & Dontenwill, E. (2012) Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 18(4), 207–217.
- Crilly, D. – Zollo, M. & Hansen, M. T. (2012) Faking It or Muddling Through? Understanding Decoupling in Response to Stakeholder Pressures. *Academy of Management Journal*, Vol. 55(6), 1429–1448.
- Crilly, D. – Zollo, M. & Hansen, M. T. (2012) Faking It or Muddling Through? Understanding Decoupling in Response to Stakeholder Pressures. *Academy of Management Journal*, Vol. 55(6), 1429–1448.
- Dabhilkar, M. – Bengtsson, L. & Lakemond, N. (2016) Sustainable supply management as a purchasing capability: A power and dependence perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 36 (1), 2–22.
- De Clercq, D. – Thongpapanl, N. & Voronov, M. (2015) Explaining SME engagement in local sourcing: The roles of location-specific resources and patriotism. *International Small Business Journal*, Vol. 33(8), 929–950.
- del Brio, J.A. – Junquera, B. & Ordiz, M. (2008) Human resources in advanced environmental approaches: a case analysis. *International Journal of Production Research*, Vol. 46 (21), 6029–6053
- Dhaliwal, D. S. – Radhakrishnan, S. – Tsang, A. & Yang, Y. G. (2012) Nonfinancial disclosure and analyst forecast accuracy: International evidence on corporate social responsibility disclosure. *The Accounting Review*, Vol. 87(3), 723–759.
- Dickson, E.W. – Singh, S. – Cheung, D.S. – Wyatt, C.C. & Nugent, A.S. (2009) Application of lean manufacturing techniques in the emergency department. *The Journal of Emergency Medicine*, Vol. 37(2), 177–182.
- Dienes, D. – Sassen, R. & Fischer, J. (2016) What are the Drivers of Sustainability Reporting? A systematic Review. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 7(2), 154–189.
- DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

- Diouf, D. & Boiral, O. (2017) The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, Vol. 30, 643–667.
- Drumwright, M.E. (1994) Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (3), 1–19.
- Ebinger, F. – Goldbach, M. & Schneidewind, U. (2006) Green supply chains: a competence-based perspective. *Greening the Supply Chain*, 251–270.
- Egels-Zandén, N. & Lindholm, H. (2015) Do codes of conduct improve worker rights in supply chains? A study of fair wear foundation. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 107, 31–40.
- Egels-Zandén, N. & Wahlqvist, E. (2007) Post-Partnership Strategies for Defining Corporate Responsibility: The Business Social Compliance Initiative. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 175–189.
- Ehrgott, M. – Reimann, F. – Kaufmann, L. & Carter, C. (2013) Environmental Development of Emerging Economy Suppliers: Antecedents and Outcomes. *Journal of Business Logistics*, Vol. 34(2), 131–147.
- Ehrgott, M. – Reimann, F. – Kaufmann, L. & Carter, C. R. (2011) Social sustainability in selecting emerging economy suppliers. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 99–119.
- Eisingerich, A. B. – Rubera, G. – Seifert, M. & Bhardwaj, G. (2011) Doing Good and Doing Better despite Negative Information? The Role of Corporate Social Responsibility in Consumer Resistance to Negative Information. *Journal of Service Research*, Vol. 14(1), 60–75.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line Of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- Eltantawy, R. A. – Fox, G. L. & Giunipero, L. (2009) Supply management ethical responsibility: reputation and performance impacts. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 99–108.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Vastapaino, Tampere.
- EUR-Lex. (2016) <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fi/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>>, haettu 25.4.2020.
- Fadeeva, Z. (2004) Promise of sustainability collaboration—Potential fulfilled? *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13, 165–174.
- Fernandez-Feijoo, B. – Romero, S. & Ruiz, S. (2014) Effect of Stakeholders' Pressure on Transparency of Sustainability Reports within the GRI Framework. *Journal of Business Ethics*, Vol. 122(1), 53–63.
- Ferri, L. M. – Oelze, N. – Habisch, A. & Molteni, M. (2016) Implementation of responsible procurement management: an institutional perspective. *Business Strategy and the Environment*, 25(4), 261–276.
- Filho, W. L. – Skouloudis, A. – Brandli, L. L. – Salvia, A. L. – Avila, L. V. & Rayman-Bacchus, L. (2019) Sustainability and procurement practices in higher education institutions: Barriers and drivers. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20(2). 94–106.
- Foerstl, K. – Reuter, C. – Hartmann, E. & Blome, C. (2010) Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment — Sustainable supplier management

- in the chemical industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(2), 118–130.
- Fonseca, A. – McAllister, M. L. & Fitzpatrick, P. (2014) Sustainability reporting among mining corporations: A constructive critique of the GRI approach. *Journal of Cleaner Production*, 84, 70–83.
- Ford, J. B. – LaTour, M. S. & Henthorne, T. L. (2000) Cognitive moral development and Japanese procurement executives: Implications for industrial marketers. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 589–600.
- Forster, M. – Loughran, T. & McDonald, B. (2009) Commonality in Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, 129–139.
- Frenkel, S. J. & Scott, D. (2002) Compliance, Collaboration, and Codes of Labor Practice: The ADIDAS Connection. *California Management Review*, 45(1), 29–49.
- Frumkin, P. & Galaskiewicz, J. (2004) Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 283–307.
- Functional Development of Grounded Theory. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 37(3), 12–26.
- Gandhi, S. – Mangla, S.K. – Kumar, P. & Kumar, D. (2015) Evaluating factors in implementation of successful green supply chain management using DEMATEL: a case study. *International Journal of Strategic Management*, Vol. 3, 96–109.
- Garegnani, G. M. – Merlotti, E. P. & Russo, A. (2015) Scoring Firms' Codes of Ethics: An Explorative Study of Quality Drivers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 126, 541–557.
- Geffen, C.A. & Rothenberg, S. (2000) Suppliers and environmental innovation: the automotive paint process. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 (2), 166–186.
- Genovese, A. – Koh, S. C. L. – Bruno, G., & Esposito, E. (2013) Greener supplier selection: State of the art and some empirical evidence. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2868–2886.
- Ghauri, P. – Grønhaug, K. & Strange, R. (2020) *Research Methods in Business Studies*. Cambridge University Press.
- Gilbert, L. S. (2002) Going the Distance: 'Closeness' in Qualitative Data Analysis Software. *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 5(3), 215–228.
- Gimenez, C. & Tachizawa, E. M. (2012) Extending sustainability to suppliers: A systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 531–543.
- Giunipero, L.C. – Hooker, R.E. & Denslow, D. (2012) Purchasing and supply management sustainability: drivers and barriers. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 18, 258–269.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. 1. painos Aldine de Gruyter. New Brunswick, Lontoo.
- Glover, J. L. – Champion, D. – Daniels, K. J. & Dainty, A. J. D. (2014) An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain. *International Journal of Production Economics*, 152, 102–111.

- Goebel, P. – Reuter, C. – Pibernik, R. – Sichtmann, C. & Bals, L. (2018) Purchasing managers' willingness to pay for attributes that constitute sustainability. *Journal of Operations Management*, Vol. 62, 44–58.
- Gopalakrishnan, K. – Yusuf, Y. Y. – Musa, A. – Abubakar, T. & Ambursa, H. M. (2012) Sustainable supply chain management: A case study of British Aerospace (BAe) Systems. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 193–203.
- Gorg, H. – Hanley, A. – Hoffmann, S. & Seric, A. (2017) When do multinational companies consider corporate social responsibility? A multi-country study in sub-Saharan Africa. *Business and Society Review*, Vol. 122 (2), 191–220.
- Gormly, J. (2014) What are the challenges to sustainable procurement in commercial semi-state bodies in Ireland? *Journal of Public Procurement*, Vol. 14 (3), 395–445.
- Govindan, K. – Azevedo, S.G. – Carvalho, H. & Cruz-Machado, V. (2014a) Impact of supply chain management practices on sustainability. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 85, 212–225.
- Govindan, K. – Kaliyan, M. – Kannan, D. & Haq, A.N. (2014b) Barriers analysis for green supply chain management implementation in Indian industries using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, Vol. 147, 555–568.
- Goworek, H. (2011) Social and environmental sustainability in the clothing industry: a case study of a fair-trade retailer. *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 (1), 74–86.
- Graves, W. B. (1924). Codes of Ethics for Business and Commercial Organization. *International Journal of Ethics*, Vol. 35(1), 41–59.
- Green, K. W. – Zelbst, P. J. Jr. – Bhaduria, V.S. & Meacham, J. (2012) Do environmental collaboration and monitoring enhance organizational performance? *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 (2), 186–205.
- GRI Standards (2019) <<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>>, noudettu 20.4.2020.
- Groening, C. & Kanuri, V. K. (2018) Investor reactions to concurrent positive and negative stakeholder news. *Journal of Business Ethics*, Vol. 149, 833–856.
- Gualandris, J. – Golini, R. & Kalchschmidt, M. (2014) Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance? An international study. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19 (3), 258–274.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1985) *Naturalistic Enquiry*. Sage Publications, Newbury Park.
- Gummerrsson, E. (2005) Qualitative Research in Marketing—Roadmap for a Wilderness of Complexity and Unpredictability. *European Journal of Marketing*, Vol. 39 (3/4), 309–327.
- Haanaes, K. – Michael, D. – Jürgens, J. & Rangan, S. (2013) Making sustainability profitable. *Harvard Business Review*, 91(3), 110–115.
- Habisch, A. – Patelli, L. – Pedrini, M. & Schwartz, C. (2011) Different talks with different folks: a comparative survey of stakeholder dialog in Germany, Italy, and the US. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 381–404.
- Hall, J. (2000) Environmental supply chain dynamics. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 8 (6), 455–471.
- Harmaala, M. & Jallinoja, N. (2012) *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Helin, S. & Sandström, J. (2007) An Inquiry into The Study of Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, 253–271.

- Hemingway, C. & MacLagan, P. (2004) Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44.
- Hervani, A. & Helms, M. (2005) Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*, 12 (4), 330–353.
- Hervani, A. A. – Helms, M. M. & Sarkis, J. (2005) Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), 330–353.
- Hess, D. (2007) Social Reporting and New Governance Regulation: The Prospects of Achieving Corporate Accountability through Transparency. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17(3), 453–476.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hoejmose, S. U. & Adrien-Kirby, A. J. (2012) Socially and Environmentally Responsible Procurement: A Literature Review and Future Research Agenda of a Managerial Issue in the 21st Century. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 18, 232–242.
- Hofer, C. – Cantor, D. E. & Dai, J. (2012) The competitive determinants of a firm's environmental management activities: Evidence from US manufacturing industries. *Journal of Operations Management*, Vol. 30(1–2), 69–84.
- Holder-Webb, L. & Cohen, J. (2012) The Cut and Paste Society: Isomorphism in Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107(4), 485–509.
- Hollos, D. – Blome, C. & Foerstl, K. (2012) Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line. *International Journal of Production Research*, Vol. 50 (11), 2968–2986.
- Holton, J. (2008) Grounded Theory as a General Research Methodology. *The Grounded Theory Review*, Vol. 07(2).
- Hsu, C. W. & Hu, A. H. (2008) Green supply chain management in the electronic industry. *International Journal of Environmental Science & Technology*, 5(2), 205–216.
- Huang, C. & Lien, H. (2012) An empirical analysis of the influences of corporate social responsibility on organizational performance of Taiwan's construction industry: Using corporate image as a mediator. *Construction Management and Economics*, Vol. 30, 263–275.
- Huang, X. – Tan, B. L. – & Ding, X. (2015) An exploratory survey of green supply chain management in Chinese manufacturing small and medium-sized enterprises: Pressures and drivers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 80–103.
- Hughes, A. (2005) Corporate strategy and the management of ethical trade: the case of the UK food and clothing retailers. *Environment and Planning A: Economy and Space*, Vol. 37(7), 1145–1163.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015) *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 4. uud. l. Tietosanoma, Helsinki.
- Ireland, R. D. & Webb, J. W. (2007) A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 482–497.
- ISO (2017) *Guidance on Social Responsibility*. <<https://www.iso.org/standard/42546.html>>, haettu 22.4.2020.

- Jackson, G. – Bartosch, J. – Avetisyan, E. – Kinderman, D. & Knudsen, J. S. (2020) Mandatory Non-financial Disclosure and Its Influence on CSR: An International Comparison. *Journal of Business Ethics*, Vol. 162 (2), 323–342.
- Jiang, Y. – Jia, F. – Blome, C. & Chen, L. (2020) Achieving sustainability in global sourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 25(1), 35–60.
- Junior, R. M. – Best, P. J. & Cotter, J. (2014) Sustainability Reporting and Assurance: A Historical Analysis on World-Wide Phenomen. *Journal of Business Ethics*, Vol. 120(1), 1–11.
- Juutinen, S. (2016) *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Talentum Media, Helsinki.
- Kang, H. & Liu, S. (2014) Corporate social responsibility and corporate performance: A quantile regression approach. *Quality & Quantity*, Vol. 48, 3311–3325.
- Kang, J. (2012) The relationship between corporate diversification and corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 34, 94–109.
- Kaptein, M. (2004) Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say? *Journal of Business Ethics*, Vol. 50(1), 13–31.
- Kaptein, M. & Wempe, J. (1998) Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, 853–869.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008) The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and The Development of An Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, 111–127.
- Kautto-Knape, E. (2012) Oppilasta lamaannuttava kouluvuorovaikutus: Aineistoperustainen teoria. *Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, erityispedagogiikka, Jyväskylän yliopisto*.
- Klassen, R.D. & Vereecke, A. (2012) Social issues in supply chains: capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *International Journal of Production Economics*, Vol. 140 (1), 103–115.
- Knuutinen, R. (2014) *Verotus ja yrityksen yhteiskuntavastuu*. Lakimiesliiton kustannus, Helsinki.
- Kolk, A. & van Tulder, R. (2002) The Effectiveness of Self-Regulation: Corporate Codes of Conduct and Child Labour. *European Management Journal*, Vol. 20 (3), 260–271.
- Koskela, K. & Santasalo, T. (2015) *Vähittäiskauppa Suomessa 2015*. <https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf>, noudettu 29.9.2020.
- Kovács, G. & Spens, K. (2005) Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35(2), 132–144.
- KPMG. (2017) *The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2017*. <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/executive-summary-the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>>, noudettu 20.4.2020
- Kraljic, P. (1983) Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, Vol. 61 (5), 109–117.
- Krause, D. – Scannell, T. & Calantone, R. (2000) A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences*, Vol. 31 (1), 33–55

- Krause, D.R. – Vachon, S. & Klassen, R.D. (2009) Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45 (4), 18–25.
- Kudla, N. L. & Klaas-Wissing, T. (2012) Sustainability in shipper-logistics service provider relationships: A tentative taxonomy based on agency theory and stimulus-response analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 218–231.
- Kurittu, K. (2018) *Yritysvastuuraportointi: Kiinnostavan viestinnän käsikirja*. Alma, Helsinki.
- Kwon, I. & Suh, T. (2005) Trust, Commitment and Relationships in Supply Chain Management: A Path Analysis. *Supply Chain Management*, Vol. 10 (1), 26–33.
- Landeros, R., & Plank, R. E. (1996) How ethical are purchasing management professionals? *Journal of Business Ethics*, 15(7), 789–803.
- Lavie, D. (2006) The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, Vol. 31 (3), 638–658.
- Lee, J. & Maxfield, S. (2016) Doing well by reporting good: Reporting corporate responsibility and corporate performance. *Business and Society Review*, Vol. 120, 577–606.
- Lee, K-H. & Kim, J.-W. (2009) Current status of CSR in the realm of supply management: the rise of the Korean electronics industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 (2), 138–148.
- Lee, P. K. C. – Lau, A. K. W. & Cheng, T. C. E. (2013) Employee rights protection and financial performance. *Journal of Business Research*, 66(10), 1861–1869.
- Lee, S. & Jung, H. (2016) The effects of corporate social responsibility on profitability: The moderating roles of differentiation and outside investment. *Management Decision*, Vol. 54, 1383–1406.
- Lee, S.Y. (2008) Drivers for the participation Of Small And Medium-Sized Suppliers In Green Supply Chain Initiatives. *Supply Chain Management—An International Journal*, Vol. 13(3), 185–198.
- Lidl Suomi (2020) *Vastuullisuusraportti*.
<<https://corporate.lidl.fi/vastuullisuus/subitems/vastuullisuusraportti>>, haettu 1.4.2020.
- Lim, S.J. & Phillips, J. (2008) Embedding CSR values: the global footwear industry's evolving governance structure. *Journal of Business Ethics*, Vol. 81 (1), 143–156.
- Lin, C. Y. & Ho, Y. H. (2011) Determinants of green practice adoption for logistics companies in China. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 67–83.
- Lintukangas K. – Kähkönen A-K. & Ritala P. (2016) Supply risks as drivers of green supply management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 112, (3), 1901–1909.
- Locke, R. – Kochan, T. – Romis, M. & Qin, F. (2007) Beyond Corporate Codes of Conduct: Work Organization and Labour Standards at Nike's Suppliers. *International Labour Review*, Vol. 146(1–2), 21–40.
- Logsdon, J. M. & Wood, D. J. (2005) Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, 55–67.
- Long, B. S., & Driscoll, C. (2008) Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 77(2), 173–189.
- Lopatta, K. – Buchholz, F. & Kaspereit, T. (2016) Asymmetric Information and Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, Vol. 55(3), 458–488.

- Lugli, E. – Kocollar, U. & Nigrisoli, C. (2009) The Codes of ethics of S&P/MIB Italian Companies: An Investigation of Their Contents and the Main Factors That Influence Their Adoption. *Journal of Business Ethics* 84(1), 33–45.
- Luzzini, D. – Brandon-Jones, E. – Brandon-Jones, A. & Spina, G. (2015) From sustainability commitment to performance: the role of intra-and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. *International Journal of Production Economics*, Vol. 165, 51–63.
- Luzzini, D. – Brandon-Jones, E. – Brandon-Jones, A. & Spina, G. (2015) From sustainability commitment to performance: the role of intra-and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. *International Journal of Production Economics*, Vol. 165, 51–63.
- Lys, T. – Naughton, J. P. & Wang, C. (2015) Signaling through corporate accountability reporting. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 60, 56–72.
- Ma, H. – Zeng, S. – Shen, G. Q. – Lin, H. & Chen, H. (2016) International diversification and corporate social responsibility: An empirical study of Chinese contractors. *Management Decision*, Vol. 54, 750–774.
- Mahoney, L. S. – Thorne, L. – Cecil, L. & Lagore, W. (2013) A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing? *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 24, 350–359.
- Maignan, I. – Hillebrand, B. & McAlister, D. (2002) Managing socially-responsible buying: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, Vol. 20(6), 641–648.
- Maloni, M. J. & Brown, M. E. (2006) Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35–52.
- Marquis, C. – Toffel, M. W. & Bird, Y. Z. (2016) Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, Vol. 27, 483–504.
- Marshall, D. – McCarthy, L. – Claudy, M., & McGrath, P. (2019) Piggy in the middle: How direct customer power affects first-tier suppliers' adoption of socially responsible procurement practices and performance. *Journal of Business Ethics*, 154(4), 1081–1102.
- Matten, D. & Moon, J. (2008) “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- McKendall, M. – DeMarr, B. & Jones-Rikkens, C. (2002) Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines. *Journal of Business Ethics*, Vol. 37(4), 367–383.
- McMurray, A.J. – Islam, M. – Siwar, C. & Fien, J. (2014) Sustainable procurement in Malaysian organizations: practices, barriers and opportunities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 20 (3), 195–207.
- Memari, A. – Dargi, A. – Jokar, M.R.A. – Ahmad, R. & Rahim, A.R.A. (2019) Sustainable Supplier Selection: A Multi-Criteria Intuitionistic Fuzzy TOPSIS Method. *Journal of Manufacturing Systems*. Vol. 50, 9–24.
- Mena, S. – Rintamäki, J. – Fleming, P. & Spicer, A. (2016) On the Forgetting of Corporate Irresponsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 41(4), 720–738.

- Merriam, S. B. (2009) *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation*. Jossey Bass, San Francisco.
- Michelon, G. – Pilonato, S. & Ricceri, F. (2015) CSR Reporting Practices and the Quality of Disclosure: An Empirical Analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 33, 59–78.
- Miemyczyk, J. – Johnsen, T. E., & Macquet, M. (2012) Sustainable purchasing and supply management: A structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 478–496.
- Millington, A. (2008) *Responsible supply chain management*. Teoksessa: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
- Min, H. & Galle, W. (2001) Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21 (9/10), 1222–1238.
- Min, H. & Galle, W.P. (2001) Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, 1222–1238.
- Moktadir, M.A. – Ali, S. M. – Rajesh, R. & Paul, S. K. (2018) Modeling the interrelationships among barriers to sustainable supply chain management in leather industry. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 181, 631–651.
- Motwani, J. – Kumar, A. & Mohamed, Z. (1998) Ethical behavior of Indian purchasing managers. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 34(2), 161–168.
- Neef, D. (2004) *The Supply Chain Imperative*. American Management Association.
- Neilimo, K. (2004) *Yrityksen yhteiskuntavastuu ja hyvä yrityksen johtaminen*. Teoksessa Järvinen, R. (toim.) *Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*. Tampere University Press, 125–138, Tampere.
- Niskala, M. – Tarna-Mani, K. – Puroila, J. – Pajunen, T. & Suomen Tilintarkastajat. (2019) *Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. (3. uud. p. ed.). ST-Akatemia, Helsinki.
- Nwachukwu, S. L. S. & Vitell, Jr, S. J. (1997) The Influence of Corporate Culture on Managerial Ethical Judgments. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, 757–776.
- Pagell, M. – Wu, Z. & Wasserman, M. E. (2010) Thinking Differently About Purchasing Portfolios: An Assessment of Sustainable Sourcing. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46 (1), 57–73.
- Päivittäistavara- ja elintarvikkeiden kauppa ry. PTY. (2020a) <<https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paevittaeistavaramarkkinat-suomessa/>>, haettu 2.4.2020.
- Park, H. & Lennon, S. J. (2006) The Organizational Factors Influencing Socially Responsible Apparel Buying/Sourcing. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(3), 229–247.
- Park, H. & Lennon, S.J. (2006) The organizational factors influencing socially responsible apparel buying/sourcing. *Clothing and Textiles Research Journal*, Vol. 24 (3), 229–247.
- Pedersen, E.R. & Andersen, M. (2006) Safeguarding Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: How Codes of Conduct Are Managed In Buyer–Supplier Relationships. *Journal of Public Affairs*, Vol. 6, 228–240.

- Peloza, J. (2006) Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California Management Review*, Vol. 48(2), 52–72.
- Perry, P. & Towers, N. (2013) Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 43 (5/6), 478–501.
- Peterson, D. K. (2002) The Relationship between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire. *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, 313–326.
- Pierce, M. A. & Henry, J. W. (1996) Computer Ethics: The Role of Personal, Informal, and Formal Codes. *Journal of Business Ethics*, Vol. 15(4), 425–437.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006) Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Preuss, L. (2007) Buying into our future: sustainability initiatives in local government procurement. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16 (5), 354–365.
- Pullman, M.E. – Maloni, M.J. & Carter, C.R. (2009) Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45 (4), 38–54.
- Quarshie, A. – Salmi, A. & Leuschner, R. (2016) Sustainability and Corporate Social Responsibility In Supply Chains: The State Of Research In Supply Chain Management And Business Ethics Journals. *Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, 22(2), 82–97.
- Quinn, L. & Dalton, M. (2009) Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(1), 21–38.
- Rahim, M.M. (2017) Improving social responsibility in RMG industries through a new governance approach in laws. *Journal of Business Ethics*, Vol. 143 (4), 807–826.
- Ramakrishnan, P. – Haron, H. & Goh, Y. N. (2015) Factors Influencing Green Purchasing Adoption for Small and Medium Enterprises (Smes) In Malaysia. *International Journal of Business & Society*, 16(1).
- Razzaque, M. A. & Hwee, T. P. (2002) Ethics and purchasing dilemma: A Singaporean view. *Journal of Business Ethics*, 35(4), 307–326.
- Reid, E. M. & Toffel, M. W. (2009) Responding to public and private politics: corporate disclosure of climate change strategies. *Strategic Management Journal*, Vol. 30(11), 1157–1178.
- Reimann, F. – Ehrgott, M. – Kaufmann, L. & Carter, C. R. (2012) Local Stakeholders and Local Legitimacy: MNEs' Social Strategies Inemerging Economies. *Journal of International Management*, 18(1), 1–17.
- Reuter, C. – Foerstl, K.A.I. – Hartmann, E.V.I. & Blome, C. (2010) Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46 (2), 45–63.
- Reuter, C. – Goebel, P. & Foerstl, K. (2012) The impact of stakeholder orientation on sustainability and cost prevalence in supplier selection decisions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 270–281.
- Riikkinen, R. – Kauppi, K. & Salmi, A. (2017) Learning sustainability? Absorptive capacities as drivers of sustainability in MNCs' purchasing. *International Business Review*, Vol. 26(6), 1075–1087.

- Roberts, S. (2003) Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, 159–170.
- Röhrich, J. K. – Hoejmose, S. U. & Overland, V. (2017) Driving green supply chain management performance through supplier selection and value internalisation: A self-determination theory perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(4), 489–509.
- Rohweder, L. (2004) *Yritysvastuu: kestävä kehitysorganisaatiossa*. WSOY, Porvoo.
- Rudelius, W. & Buchholz, R. A. (1979) Ethical problems of purchasing managers. *Harvard Business Review*, 57(2), 8–14.
- Russo-Spena, T. – Tregua, M. & de Chiara, A. (2016) Trends and Drivers in CSR Disclosure: A Focus on Reporting Practices in the Automotive Industry. *Journal of Business Ethics*, Vol. 151(2), 1–16.
- Salam, M. (2009) Corporate social responsibility in purchasing and supply chain. *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, 355–370.
- Sancha, C. – Gimenez, C. – Sierra, V. & Kazeminia, A. (2015) Does implementing social supplier development practices pay off? *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20(4), 389–403.
- Schiebel, W. & Pöchtrager, S. (2003) Corporate ethics as a factor for success—the measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU), Vienna. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(2), 116–121.
- Schulze, H. – Bals, L. & Johnsen, T.E. (2019) Individual competences for sustainable purchasing and supply management (SPSM): A literature and practice perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 49 (3), 287–304.
- Schwartz, M. S. (2001) The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics*, Vol. 32(3), 247–262.
- Schwartz, M. S. (2004) Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users. *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, 323–343.
- Schwartz, M. S. (2005) Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 59(1/2), 27–44.
- Sethi, S.P. – Veral, E.A. – Shapiro, H.J. & Emelianova, O. (2011) Mattel, Inc: Global Manufacturing Principles (GMP) – a life-cycle analysis of a company-based code of conduct in the toy industry. *Journal of Business Ethics*, Vol. 99(4), 483–517.
- SFS. Suomen Standardisoimisliitto (2019) ISO 26000 Yhteiskuntavastuu. <https://www.sfs.fi/files/3770/ISO_26000_Yhteiskuntavastuu_web.pdf>, haettu 21.4.2020.
- Sharbatoghlie, A. – Mosleh, M. & Shokatian, T. (2013) Exploring trends in the codes of ethics of the Fortune 100 and Global 100 corporations. *Journal of Management Development*, Vol. 32 (7), 675–689.
- Silvasti, T. (2014) *Sisällönanalyysi*. Teoksessa Massa, Ilmo (toim.) Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen. Gaudeamus, Helsinki.
- Silvonen, J. & Keso, P. (1999) Grounded theory aineistolähtöisen analyysin mallina. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti*, 34 (2), 88–96.

- Simpson, D.F. & Power, D.J. (2005) Use the supply relationship to develop lean and green suppliers. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10 (1), 60–68.
- Spence, L. & Bourlakis, M. (2009) The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: The case of Waitrose. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(4), 291–302.
- Spence, M. (1973) Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, 355–374.
- Sprinkle, G. B & Maines, L. A. (2010) The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, Vol. 53, 445–453.
- Stevens, B. (1994) An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: Where Do We Go from Here? *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 (1), 63–69.
- Stevens, B. (1996) Using the Competing Values Framework to Assess Corporate Ethical Code. *Journal of Business Communications*, Vol. 33 (1), 71–84.
- Stevens, B. (2004) The Ethics of the US Business Executive: A Study of Perceptions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, 163–171.
- Stevens, B. (2008) Corporate Ethical Codes: Effective Instruments for Influencing Behavior. *Journal of Business Ethics*, Vol. 78 (4), 601–609.
- Stohl, C. – Stohl, M. & Popov, L. (2009) A New Generation of Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 90(4), 607–622.
- Stohs, J. H. & Brannick, T. (1999) Codes and Conduct: Predictors of Irish Managers' Ethical Reasoning. *Journal of Business Ethics*, Vol. 22(4), 311–326.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2014) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 4. Painos. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Susanty, A. – Sari, D. P. – Rinawati, D. I. & Setiawan, L. (2019) The role of internal and external drivers for successful implementation of GSCM practices. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(2), 391–420.
- Svensson, G. & Wagner, B. (2012) Implementation of a sustainable business cycle: the case of a Swedish dairy producer. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 93–97.
- Tadepalli, R. – Moreno, A. & Trevion, S. (1999) Do American and Mexican purchasing managers perceive ethical situations differently? An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 28(4), 369–380.
- Taeusch, C. F. (1932) Business Ethics. *International Journal of Ethics*, Vol. 42(3), 273–288.
- Tate, W. L – Ellram, L. M. & Kirchoff, J. F. (2010) Corporate Social Responsibility Reports: A Thematic Analysis Related to Supply Chain Management. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46(1), 19–44.
- Töttö, P. (2000) *Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Vastapaino, Tampere.
- Touboulic, A. – Chicksand, D. & Walker, H. (2014) Managing imbalanced supply chain relationships for sustainability: A power perspective. *Decision Sciences*, 45(4), 577–619.
- Trautmann, G. – Bals, L. & Hartmann, E. (2009) Global sourcing in integrated network structures: the case of hybrid purchasing organizations. *Journal of International Management*, Vol. 15(2), 194–208.

- Tschopp, D. J. (2005) Briefing Paper: Corporate Social Responsibility: A Comparison between the United States and the European Union. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, Vol. 12(1), 55–59.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uud. laitos. Tammi, Helsinki.
- Uluyc, C. & Sahin, S. (2014) Elementary School Teachers' ICT Use in the Classroom and Their Motivators for Using ICT. *British Journal of Educational Technology*, Vol. 47 (1).
- UNGC. (2019) The Ten Principles of the UN Global Compact. <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>>, noudettu 20.4.2020.
- Upstill-Goddard, J. – Glass, J. – Dainty, A. & Nicholson, I. (2016) Implementing sustainability in small and medium-sized construction firms: the role of absorptive capacity. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(4), 407–427.
- Urquhart, C. (2013) *Grounded Theory for Qualitative Research: Practical Guide*. Sage Publications, Lontoo.
- Vachon, S. & Klassen, R.D. (2007) Supply chain management and environmental technologies: the role of integration. *International Journal of Production Research*, Vol. 45, 401–423.
- Vähittäiskauppa Suomessa 2015 (2015) Palvelualojen ammattiliitto ry, Helsinki.
- Valentine, S. & Barnett, T. (2002) Ethics Codes and Sales Professionals Perceptions of Their Organizations Ethical Values. *Journal of Business Ethics*, Vol. 40(3), 191–200.
- van Burg, E. – Podoynitsyna, K. – Beck, L. & Lommelen, T. (2012) Directive deficiencies: How resource constraints direct opportunity identification in SMEs. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 1000–1011.
- van Hemel, C. & Cramer, J. (2002) Barriers and stimuli for ecodesign in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 10 (5), 439–453.
- van Weele, A. J. (2018) *Purchasing and Supply Chain Management*, 7. painos. Cengage Learning EMEA.
- Villena, V.H. & Gioia, D.A. (2018) On the riskiness of lower-tier suppliers: managing sustainability in supply networks. *Journal of Operations Management*, Vol. 64, 65–87.
- Walker, H. – Di Sisto, L. & McBain, D. (2008) Drivers and Barriers to Environmental Supply Chain Management Practices: Lessons from The Public and Private Sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14(1), 69–85.
- Walker, H. & Brammer, S. (2009) Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. *Supply Chain Management: International Journal*, Vol. 14 (2), 128–137.
- Walker, H. & Phillips, W. (2009) Sustainable Procurement: Emerging Issues. *International Journal of Procurement Management*. Vol. 2(1), 41–61.
- Weber, J., & Wasieleski, D. (2013) Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique. *Journal of Business Ethics*, Vol. 112(4), 609–626.
- Welford, R. & Frost, S. (2006) Corporate Social Responsibility in Asian Supply Chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13(3), 166–176.

- Wilhelm, M. – Blome, C. – Wieck, E. & Xiao, C.Y. (2016) Implementing sustainability in multi-tier supply chains: strategies and contingencies in managing Sub-suppliers. *International Journal of Production Economics*, Vol. 182, 196–212.
- Willis, A. (2003) The role of the global reporting initiative's sustainability reporting guidelines in the social screening of investments. *Journal of Business Ethics*, Vol. 43, 233–237.
- Winkler, I. & Remišov, A. (2007) Do Corporate Codes of Ethics Reflect Issues of Societal Transformation? Western German And Slovak Companies Compared. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 16 (4), 419–431.
- Winter, M., & Knemeyer, A. M. (2013) Exploring the integration of sustainability and supply chain management: Current state and opportunities for future inquiry. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 43(1), 18–38.
- Worthington, I. (2009) Corporate Perceptions of The Business Case For Supplier Diversity: How Socially Responsible Purchasing Can 'Pay'. *Journal of Business Ethics*, 90(1), 47–60.
- WWF (2020) WWF:n Suosittelemat Sertifikaatit <<https://wwf.fi/ruokaopas/wwfn-suosittelemat-sertifikaatit/>>, haettu 13.10.2020.
- Yang, Y. – Orzes, G. – Jia, F. & Chen, L. (2019) Does GRI Sustainability Reporting Pay Off? An Empirical Investigation of Publicly Listed Firms in China. *Business and Society*, 1–35.
- Young, S. – Nagpal, S. & Adams, C.A. (2015) Sustainable procurement in Australian and UK universities. *Public Management Review*, Vol. 18 (7), 993–1016.
- Yu, X. (2008) Impacts of Corporate Code of Conduct on Labour Standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China. *Journal of Business Ethics*, Vol. 81(3), 513–529.
- Yuen, K. F. – Thai, V. V. & Wong, Y. D. (2017) Corporate social responsibility and classical competitive strategies of maritime transport firms: A contingency-fit perspective. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 98, 1–13.
- Zhu, Q. – Geng, Y. – Fujita, T. & Hashimoto, S. (2010) Green supply chain management in leading manufacturers: Case studies in Japanese large companies. *Management Research Review*, 33(4), 380–392.
- Zhu, Q. & Geng, Y. (2001) Integrating environmental issues into supplier selection and management. *Greener Management International*, 35(35), 27–40.
- Zhu, Q. & Geng, Y. (2013) Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 40, 6–12.
- Zhu, Q. & Sarkis, J. (2007) The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, Vol. 45, 4333–4355.